Chương 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ HỌC

1.1. HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ

1.1.1. Khái niệm quản trị

Quản trị là một hoạt động thiết yếu nảy sinh khi có một nỗ lực tập thể nhằm thực hiện mục tiêu chung. Người ta lập ra các tổ chức để thực hiện những mục tiêu mà các cá nhân riêng lẻ không thể thực hiện được hoặc thực hiện không có hiệu quả. Các tổ chức này phải được quản trị. Chức năng của quản trị là phối hợp hoạt động của các cá nhân nhằm tạo ra nỗ lực chung để thực hiện mục tiêu của tổ chức. Khi con người càng lệ thuộc nhiều vào những nỗ lực chung và khi quy mô tổ chức càng lớn, càng phức tạp, số lượng tổ chức ngày càng nhiều thì vai trò của hoạt động quản trị ngày càng trở nên quan trọng.

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về quản trị:

- Quản trị là quá trình hoàn thành công việc thông qua con người và với con người.

- Quản trị là hoạch định, tổ chức, bố trí nhân sự, lãnh đạo và kiểm soát công việc hoặc những nỗ lực của con người nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.

- Quản trị là việc thực hiện các hoạt động thiết yếu nhằm đảm bảo hoàn thành mục tiêu chung thông qua những nỗ lực của người khác.

- Quản trị là việc thực hiện các hoạt động nhằm phối hợp có hiệu quả các hoạt động của những cộng sự khác cùng chung một tổ chức.

- Quản trị là hoạt động thiết yếu đảm bảo phối hợp những nỗ lực cá nhân nhằm đạt được các mục đích của nhóm.

Từ những điểm chung của các định nghĩa trên, có thể đưa ra định nghĩa về quản trị như sau: Quản trị là quá trình tác động có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các tiềm năng, các cơ hội của tổ chức để đạt được mục tiêu đã đặt ra.

1.1.2. Đặc điểm của hoạt động quản trị

Hoạt động quản trị là một loại hoạt động thực tiễn của con người, có những đặc điểm sau:

Hoạt động quản trị diễn ra trong sự tác động qua lại giữa chủ thể quản trị và đối tượng quản trị

Hoạt động quản trị chỉ có thể diễn ra khi tồn tại đồng thời hai hệ thống/phân hệ: chủ thể quản trị và đối tượng quản tri. Thiếu một trong hai yếu tố này thì không có hoạt động quản trị.

Chủ thể quản trị có thể là một người (tổ trưởng, nhóm trưởng) hay một tập thể (ban giám đốc, ban giám hiệu). Đối tượng quản trị có thể là vật nuôi, cây trồng, máy móc thiết bị, vốn, con người, nhưng suy cho cùng đối tượng quản trị là con người. Quản trị được thực hiện thông qua con người và với con người. Quản trị con người tốt thì quản trị các yếu tố khác sẽ cũng tốt và ngược lại.

Giữa chủ thể quản trị và đối tượng quản trị có quan hệ chặt chẽ với nhau, trong đó đối tượng quản trị giữ vai trò quyết định, còn chủ thể quản trị tác động tích cực lên đối tượng quản trị.

Khả năng thích nghi

Khi đối tượng quản trị tăng về quy mô hay phức tạp hơn về các mối quan hệ, chủ thể quản trị vẫn có khả năng thích ứng và có thể tiếp tục quản trị có hiệu quả trong khi không có sự thay đổi đáng kể về quy mô. Ngược lại, khi chủ thể quản trị trở nên quan liêu, xơ cứng hoặc lỗi thời thì đối tượng quản trị vẫn có thể thích nghi để tiếp tục tồn tại và phát triển.

Tính thích nghi của hoạt động quản trị gắn liền với khả năng thích ứng của con người. Hệ thống quản trị có khả năng thích nghi cao thường là hệ thống quản trị có hiệu quả và ngược lại.

Quản trị bao giờ cũng gắn liền với thông tin

Hoạt động quản trị gắn liền với sự tác động qua lại giữa chủ thể quản trị và đối tượng quản trị, sự tác động qua lại đó gắn liền với việc trao đổi, thu nhận và xử lý thông tin. Do đó, không có thông tin thì không có hoạt động quản trị. Ví dụ, chủ thể quản trị muốn tác động lên đối tượng quả trị thì phải đưa ra các thông tin (mệnh lệnh, chỉ thị, quyết định...), đó chính là thông tin điều khiển. Còn đối tượng quản trị muốn định hướng hoạt động của mình thì phải tiếp nhận thông tin điều khiển của cấp trên.

Hoạt động quản trị có mối liên hệ ngược (thông tin phản hồi)

Trong quản trị, khi chủ thể quản trị phát ra thông tin đến đối tượng quản trị thì bao giờ cũng phải nhận được thông tin phản hồi từ đối tượng quản trị quay trở về chủ thể quản trị. Chẳng hạn, chủ thể quản trị, sau khi đưa ra các quyết định cho đối tượng quản trị thực hiện thì họ phải nhận được thông tin phản hồi về việc thực hiện nhiệm vụ đó như thế nào. Hoạt động của nhà quản trị sẽ có dấu hiệu thất bại nếu như phát ra thông tin nhưng không nhận được thông tin phản hồi.

1.1.3. Các chức năng quản trị

Hoạt động quản trị là loại hoạt động gắn liền với việc thực hiện các chức năng chính sau đây:

Chức năng hoạch định

Hoạch định là chức năng đầu tiên của quản trị, tất cả các nhà quản trị đều phải thực hiện chức năng hoạch định. "Một nhà quản trị không lập kế hoạch có nghĩa là anh ta đang chuẩn bị một kế hoạch để thất bại". Hoạch định bao gồm thiết lập các mục tiêu hoạt động của tổ chức, định ra chương trình, bước đi và triển khai các nguồn lực để thực hiện mục tiêu.

Chức năng tổ chức

Là quá trình thiết lập cơ cấu tổ chức phù hợp với các mục tiêu, nguồn lực; là việc xác định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn giữa

các bộ phận, các thành viên trong tổ chức, đồng thời thiết lập mối quan hệ giữa chúng trong quá trình hoạt động.

Chức năng quản trị nhân sự

Chức năng này bao gồm các hoạt động tuyển dụng nhân lực; bố trí sử dụng nhân lực; đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, đề bạt và phát triển cán bộ...

Chức năng lãnh đạo

Chức năng này gắn liền với việc thực hiện các hành vi (như ban hành các quyết định, chỉ thị, mệnh lệnh hay thực hiện việc động viên, khuyến khích) nhằm tạo động lực thúc đẩy các bộ phận, thành viên trong tổ chức tự giác, tích cực thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ.

Chức năng kiểm tra

Kiểm tra là đo lường kết quả hoạt động, trên cơ sở đó so sánh với mục tiêu đặt ra, phát hiện sai lệch, tìm nguyên nhân và đưa ra các chương trình điều chỉnh nhằm đạt được kết quả mong muốn.

Các chức năng trên là phổ biến đối với mọi nhà quản trị. Là tổng giám đốc một công ty lớn, hiệu trưởng một trường đại học, cảnh sát trưởng, trưởng phòng chức năng, hay tổ trưởng nhóm 5-7 nhân viên đều phải thực hiện cả năm chức năng trên. Tuy nhiên, ở các lĩnh vực quản trị khác nhau, các cấp quản trị khác nhau thì mức độ quan tâm đến mỗi chức năng cũng khác nhau. Nhìn chung, các nhà quản trị ở mọi cấp đều phải thực hiện tất cả các chức năng: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra, nhưng mức độ dành thời gian và công sức cho mỗi chức năng không giống nhau. Nhà quản trị cấp cao dành 64% thời gian cho công tác hoạch định và tổ chức, trong khi đó nhà quản trị cấp cơ sở chỉ dành 39% thời gian cho hai chức năng đó. Ngược lại, nhà quản trị cấp thấp phải dành 51% thời gian cho lãnh đạo, điều khiển, nhà quản trị cấp trung chỉ dành 36% thời gian và nhà quản trị cấp cao chỉ dành 22% thời gian cho thực hiện chức năng này. Sự phân phối thời gian và công sức cho các chức năng quản trị của các cấp quản trị được thể hiện trong Bảng 1.1.

Bảng 1.1: Mức độ quan tâm đến các chức năng quản trị của các cấp quản trị

Nhà quản trị / Chức năng	Nhà quản trị cấp cao	Nhà quản trị cấp trung gian	Nhà quản trị cấp cơ sở
Tổ chức	36%	33%	24%
Điều khiển	22%	36%	51%
Kiểm tra	14%	13%	10%

1.2. NHÀ QUẢN TRỊ

1.2.1. Khái niệm, mục tiêu của nhà quản trị

Con người tham gia vào hệ thống tổ chức có thể được chia thành hai loại: người thừa hành và nhà quản trị.

Người thừa hành là người có nhiệm vụ trực tiếp thực hiện một công việc theo sự phân công và chỉ đạo của người khác. Ví dụ: y tá chăm sóc bệnh nhân, nhân viên bán hàng, công nhân xây dựng... là những người thừa hành.

Nhà quản trị là người có quyền điều khiển, giám sát công việc của người khác, đồng thời là người chịu trách nhiệm về công việc của người dưới quyền. Ví dụ: một tổ trưởng điều khiển công việc của ba nhân viên, một vị tướng chỉ huy hàng vạn binh lính, một vị giám đốc điều khiển công việc của hàng nghìn công nhân... đều là các nhà quản trị.

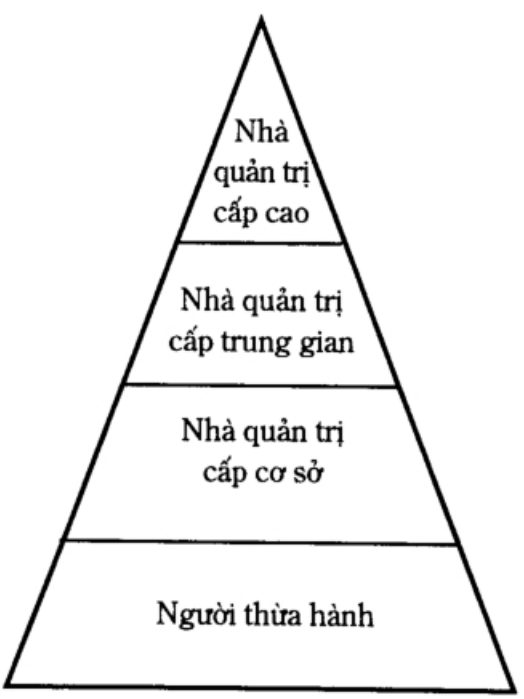
Trong một hệ thống quản trị, các nhà quản trị thường tồn tại theo ba cấp:

Nhà quản trị cấp cao là nhà quản trị nằm ở tầng trên cùng của hệ thống: hiệu trưởng nhà trường, giám đốc doanh nghiệp là các nhà quản trị cấp cao. Nhà quản trị cấp cao trong tổ chức chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức.

Nhà quản trị cấp trung gian là nhà quản trị nằm ở tầng giữa của hệ thống. Các quản đốc phân xưởng trong một doanh nghiệp, các trưởng khoa trong nhà trường... là nhà quản trị cấp trung gian. Nhà quản trị cấp trung gian thường có chức năng thực hiện các kế hoạch và chính sách của tổ chức bằng cách phối hợp các công việc nhằm hướng tới hoàn thành mục tiêu.

Nhà quản trị cấp cơ sở là nhà quản trị ở tầng thấp nhất của hệ thống, ví dụ các tổ trưởng, nhóm trưởng... Nhiệm vụ của nhà quản trị cơ sở là hướng dẫn, đôn đốc, điều khiển công việc hàng ngày của công nhân, nhân viên thừa hành để hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

Hệ thống các cấp bậc quản trị được biểu diễn theo Hình 1.1.



Hình 1.1: Các cấp quản trị

Là nhà quản trị, dù ở cấp độ hay lĩnh vực nào đều có một mục đích chung là tạo ra một môi trường tổ chức mà trong đó các thành viên của tập thể có thể hoàn thành các công việc

chung với chi phí về thời gian, vật chất, tiền bạc là ít nhất và với niềm hứng thú nhiều nhất.

1.2.2. Các kỹ năng của nhà quản trị

Để công việc được hoàn thành hiệu quả, đòi hỏi người thực hiện phải có các kỹ năng tương ứng với yêu cầu của công việc. Trong quản trị cũng vậy, để hoàn thành tốt các chức năng quản trị, đòi hỏi nhà quản trị phải có các kỹ năng chủ yếu sau đây:

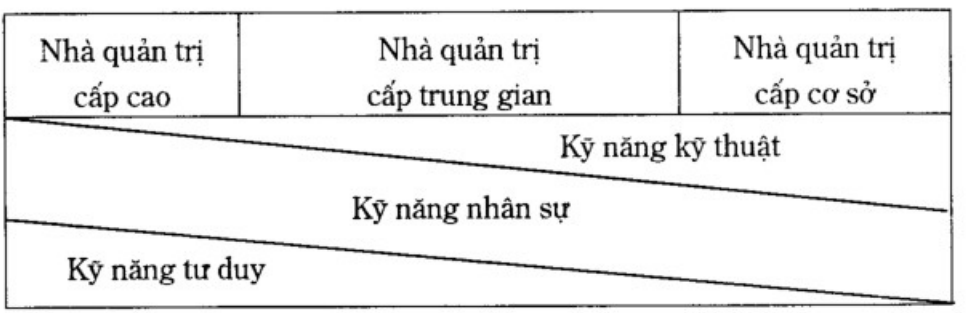
Kỹ năng kỹ thuật: Là khả năng cần thiết của nhà quản trị để thực hiện một công việc cụ thể, hay nói cách khác, đó là trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của nhà quản trị. Ví dụ: kỹ năng định khoản trong công tác kế toán, kỹ năng soạn thảo hợp đồng, kỹ năng dắt bóng...

Kỹ năng nhân sự: Kỹ năng này liên quan đến khả năng của nhà quản trị trong ứng xử, trong xử lý mối quan hệ giữa con người với con người. Đó là nghệ thuật ứng xử, nghệ thuật đối nhân xử thế. Ví dụ: khả năng làm việc tập thể, khả năng hòa nhập, khả năng thuyết phục, khả năng khích lệ người khác, khả năng xây dựng bầu không khí hợp tác trong tổ chức...

Kỹ năng tư duy: Kỹ năng này liên quan đến khả năng của nhà quản trị trong việc nhận rõ mức độ phức tạp của hoàn cảnh và biết cách giảm thiểu sự phức tạp đó xuống mức độ có thể đối phó được. Kỹ năng này còn liên quan đến khả năng phân tích và tổng hợp, khả năng phán đoán, hay liên quan đến tầm nhìn, đặc biệt là tầm nhìn chiến lược của nhà quản trị.

Tất cả các nhà quản trị, dù làm việc ở lĩnh vực hay cấp nào đều phải hội tụ đầy đủ ba loại kỹ năng nói trên. Tuy nhiên, tầm quan trọng của mỗi kỹ năng lại tùy thuộc vào cấp bậc của nhà quản trị. Nói chung, kỹ năng kỹ thuật sẽ giảm dần mức độ quan trọng khi lên cao dần trong hệ thống cấp bậc nhà quản trị. Ngược lại, kỹ năng tư duy càng tăng dần mức độ quan trọng khi lên cao dần trong hệ thống cấp bậc. Ở cấp càng cao, nhà quản trị phải có nhiều kỹ năng tư duy chiến lược hơn. Kỹ năng nhân sự thì cần thiết như

nhau đối với nhà quản trị ở mọi cấp, vì nhà quản trị cấp nào cũng cần phải làm việc, tiếp xúc với con người. Tầm quan trọng của ba kỹ năng nói trên tương ứng với ba cấp quản trị trong tổ chức được thể hiện trong Hình 1.2.



Hình 1.2: Quan hệ giữa kỹ năng quản trị với cấp bậc của nhà quản trị

1.3. KHOA HỌC QUẢN TRỊ

1.3.1. Quản trị vừa là khoa học vừa là nghệ thuật

Hoạt động quản trị là hoạt động thực tiễn của con người, hoạt động đó trước hết có tính nghệ thuật. Nghệ thuật quản trị là cách thức tiến hành công việc quản trị dưới ánh sáng thực tại của một tình huống cụ thể hay đó là "bí quyết hành nghề" của các nhà quản trị. Một nhà quản trị giỏi trước hết phải có nghệ thuật quản trị, tuy nhiên nhà quản trị sẽ làm việc tốt hơn nếu có cả kiến thức về quản trị. Kiến thức đó dù thô sơ hay hiện đại, dù chính xác hay chưa chính xác nhưng trong chừng mực được tổ chức tốt, hợp lý và rõ ràng thì đó là khoa học.

Như vậy, quản trị với tư cách là một thực hành thì nó là nghệ thuật, còn kiến thức quản trị được tổ chức thì nó là khoa học. Quản trị vừa là nghệ thuật vừa là khoa học. Khoa học và nghệ thuật quản trị không loại trừ nhau mà bổ sung cho nhau. Một nhà quản trị giỏi là nhà quản trị vừa có kinh nghiệm quản trị, vừa có nghệ thuật quản trị và am hiểu kiến thức về quản trị.

1.3.2. Khoa học quản trị

Khoa học quản trị hay quản trị học là môn khoa học nghiên cứu, phân tích các hoạt động quản trị, các công việc của nhà quản trị trong một tổ chức; tổng kết, khái quát hóa những kinh nghiệm quản trị tốt thành các nguyên tắc và lý thuyết áp dụng cho các tình huống quản trị tương tự; giải thích các hiện tượng, các quá trình quản trị, từ đó đề xuất những kỹ thuật cùng những lý thuyết giúp các nhà quản trị hoàn thành tốt công việc của mình, giúp tổ chức hoàn thành mục tiêu.

Quản trị học tập trung nghiên cứu các hoạt động quản trị thực chất, tức là các hoạt động quản trị có ý nghĩa duy trì và tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức hoạt động. Quản trị học không nghiên cứu các hoạt động quản trị chức năng như quản trị sản xuất, quản trị chất lượng, quản trị tài chính, quản trị nhân sự, quản trị tiếp thị...

Quản trị học là môn khoa học độc lập vì nó có đối tượng, nhiệm vụ nghiên cứu riêng, có phương pháp phân tích và có lý thuyết xuất phát từ các nghiên cứu riêng. Quản trị học cũng là môn khoa học liên ngành vì nó sử dụng nhiều tri thức của nhiều môn khoa học như triết học, kinh tế học, toán học, điều khiển học, tâm lý học, xã hội học, thống kê học...

1.4. CÁC CÁCH TIẾP CẬN KHÁC NHAU ĐỐI VỚI QUẢN TRỊ

Người ta có thể xem xét, nghiên cứu hoạt động quản trị và công việc của nhà quản trị từ nhiều góc độ khác nhau và do đó sẽ có nhiều lý thuyết khác nhau về quản trị. Sau đây là những cách tiếp cận phổ biến:

1.4.1. Tiếp cận theo kinh nghiệm

Cách tiếp cận này chú trọng khảo cứu, phân tích các kinh nghiệm quản trị thông qua nghiên cứu những thành công hoặc sai lầm trong các trường hợp cá biệt của các nhà quản trị cũng như

những dự định của họ để giải quyết những vấn đề đặc trưng. Phương pháp này giúp nhà quản trị hiểu được phải làm thế nào để quản trị một cách hiệu quả trong các hoàn cảnh tương tự.

Ưu điểm của cách tiếp cận theo kinh nghiệm là mang lại sự hiểu biết khi nó được sàng lọc để tách ra những lý do cơ bản tại sao một hành động đã thành công hay thất bại; hơn nữa, khi kinh nghiệm được sàng lọc, được khái quát hóa có thể hình thành các nguyên tắc, nguyên lý quản trị.

Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, cách tiếp cận này không có tác dụng. Điều gì đã xảy ra hoặc không xảy ra trong quá khứ không thể đưa lại một giải pháp cho điều mà hầu như chắc chắn sẽ là một tương lai khác.

1.4.2. Tiếp cận theo hành vi quan hệ cá nhân

Cách tiếp cận này dựa trên ý tưởng cho rằng quản trị là quản trị con người và do đó việc nghiên cứu quản trị nên tập trung vào các mối quan hệ giữa con người với con người. Những người theo trường phái này nhấn mạnh về các mối quan hệ con người như là một nghệ thuật mà người quản trị cần phải hiểu và thực hành.

Ưu điểm của cách tiếp cận này là chú ý đến mối quan hệ với con người. Những nhà quản trị hiệu quả có xu hướng trở thành các nhà lãnh đạo tốt.

Tuy nhiên, lĩnh vực hành vi quan hệ cá nhân ít khi bao hàm đủ tất cả những thứ cần cho quản trị. Rất có thể các nhà quản trị của một công ty am hiểu về tâm lý học mà vẫn không quản trị hiệu quả, trái lại, họ cần phải biết ít nhiều về lập kế hoạch, kiểm tra, cách xây dựng một cơ cấu tổ chức thích hợp và các vấn đề khác nhau đảm bảo cho sự thành công của công tác quản trị.

1.4.3. Tiếp cận theo nhóm

Cách tiếp cận này có quan hệ chặt chẽ với cách tiếp cận hành vi quan hệ cá nhân và chúng thường bị lẫn lộn hoặc pha trộn lẫn

nhau. Cách tiếp cận này trước hết có liên quan đến hành vi nhóm chứ không phải hành vi cá nhân. Những người ủng hộ cách tiếp cận này coi quản trị trước hết như là việc nghiên cứu các kiểu mẫu hành vi theo nhóm.

Cách tiếp cận hành vi theo nhóm thay đổi nhiều từ việc nghiên cứu các nhóm nhỏ với các kiểu mẫu về văn hóa và hành vi của họ cho tới việc nghiên cứu hành vi của nhóm lớn - gọi là hành vi theo tổ chức. Tổ chức là một tập hợp những quan hệ theo nhóm nào đó trong một công ty, một cơ quan nhà nước hay một bệnh viện.

1.4.4. Tiếp cận theo các hệ thống tổ chức - kỹ thuật

Những người theo trường phái tiếp cận này cho rằng chỉ đơn thuần nghiên cứu các vấn đề xã hội là chưa đủ, mà thái độ của con người và hành vi theo nhóm bị ảnh hưởng bởi hệ thống kỹ thuật trong đó con người làm việc. Do đó, quan điểm của trường phái này là: các hệ thống xã hội và các hệ thống kỹ thuật cần phải được đặt trong mối quan hệ hài hòa.

Trường phái này đã có những đóng góp đáng lưu ý vào thực hành quản trị.

1.4.5. Tiếp cận theo lý thuyết quyết định

Cách tiếp cận này dựa trên sự tin tưởng rằng, do công việc của các nhà quản lý cuối cùng là ra quyết định, vì vậy phải tập trung vào việc nghiên cứu quản trị ra quyết định - tức là việc lựa chọn trong số các khả năng lựa chọn có thể để rút ra một đường lối hành động. Theo các lý thuyết ra quyết định, quản trị ra quyết định là "chiếc cầu" để kiểm tra hoạt động của cơ sở, bao gồm các yếu tố tâm lý - xã hội của các cá nhân và các nhóm, bản chất của cơ cấu tổ chức, nhu cầu về thông tin và sự phát triển của thông tin cho các quyết định.

Việc ra quyết định là tâm điểm của lý thuyết quản trị và phần còn lại của tư tưởng quản trị có thể được xây dựng xung quanh nó. Nhưng thực tế công việc quản trị bao gồm nhiều nhiệm vụ, nhiều

vấn đề hơn là việc chỉ ra quyết định và đối với phần lớn các nhà quản trị thì việc tạo ra một quyết định là một việc khá dễ dàng khi mục đích rõ ràng, thông tin thích ứng đã có sẵn, cơ cấu tổ chức đã cho biết rõ trách nhiệm đối với quyết định và các yêu cầu khác của nhiệm vụ quản trị đã rõ ràng.

1.4.6. Tiếp cận hệ thống

Hệ thống là một tập hợp các sự vật, các bộ phận có tác động qua lại, phụ thuộc lẫn nhau để hình thành nên một thể thống nhất hoàn chỉnh. Tất cả các hệ thống, có lẽ chỉ trừ hệ thống vũ trụ, đều tương tác với môi trường và chịu ảnh hưởng của môi trường.

Việc nghiên cứu có ý thức về các hệ thống đã buộc nhiều nhà quản trị và nhiều học giả xem xét sâu sắc hơn các yếu tố tương tác có hướng tới lý thuyết và thực hành quản trị. Nhưng khó có thể coi cách tiếp cận này là một cách tiếp cận mới đối với tư tưởng quản trị.

1.4.7. Tiếp cận toán học

Có những nhà quản lý xem xét công việc quản lý trước hết như là việc sử dụng các khái niệm, ký hiệu, công thức và mô hình toán học. Họ tin rằng nếu như việc quản lý hoặc xây dựng tổ chức, hoặc lập kế hoạch, hoặc ra quyết định là một quản trị logic thì nó được biểu thị theo các ký hiệu và các quan hệ toán học.

Rõ ràng những phân tích toán học có tác dụng rất lớn, cho phép sử dụng các ký hiệu cho các đại lượng chưa biết, là công cụ để đơn giản hóa và giải quyết nhiều vấn đề phức tạp. Nhưng khó có thể coi toán học như là một cách tiếp cận tách biệt trong quản trị.

1.4.8. Tiếp cận theo điều kiện hoặc theo tình huống

Về căn bản, cách tiếp cận này chú trọng tới một thực tế là những điều mà các nhà quản trị làm trong thực hành phụ thuộc vào tập hợp các bối cảnh cho trước. Thực hành quản trị đòi hỏi các

nhà quản trị phải tính tới những thực tại của tình huống. Nhiệm vụ của khoa học và lý thuyết không phải là kê đơn sẵn phải làm cái gì trong một tình huống cho trước. Khoa học quản trị không biện giải một cách tốt nhất để làm các công việc trong mọi tình huống. Lý thuyết và khoa học áp dụng như thế nào trong thực hành tất nhiên còn phụ thuộc vào tình huống.

TÓM TẮT

Quản trị là hoạt động thiết yếu nảy sinh khi con người hoạt động với nhau trong một tổ chức. Khi quy mô của tổ chức càng lớn, tính chất của tổ chức càng phức tạp thì vai trò của quản trị càng tăng. Hoạt động quản trị gắn liền với việc thực hiện bốn chức năng cơ bản: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Tất cả các nhà quản trị dù ở lĩnh vực nào, cấp độ nào cũng đều phải thực hiên các chức năng trên, tuy nhiên với mức độ quan tâm khác nhau. Nói chung, nhà quản trị cấp cao thường quan tâm nhiều đến chức năng hoạch định, nhà quản trị cấp trung gian quan tâm nhiều đến chức năng tổ chức và nhà quản trị cấp cơ sở quan tâm nhiều đến chức năng lãnh đạo.

Trong một hệ thống quản trị thường có hai đối tượng: nhà quản trị và người thừa hành. Nhà quản trị là người có quyền điều khiển công việc của người thừa hành và chịu trách nhiệm về công việc của họ. Trong một tổ chức, các nhà quản trị thường tồn tại theo ba cấp: nhà quản trị cấp cao, nhà quản trị cấp trung gian và nhà quản trị cấp cơ sở. Tất cả các nhà quản trị dù ở lĩnh vực nào, cấp độ nào cũng đều phải có ba kỹ năng: kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng nhân sự và kỹ năng tư duy, tuy nhiên tầm quan trọng của mỗi kỹ năng khác nhau. Nói chung, nhà quản trị cấp cao thường quan tâm nhiều đến kỹ năng tư duy, nhà quản trị cấp cơ sở quan tâm nhiều đến kỹ năng kỹ thuật, còn kỹ năng nhân sự thì quan trọng như nhau đối với mọi cấp.

Quản trị với tư cách là một hoạt động thực hành thì nó là nghệ thuật, còn kiến thức quản trị được tổ chức tốt thì nó là khoa học.

Chương 2

LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

Trong thực tiễn, các tư tưởng về quản trị đã xuất hiện từ thời cổ đại. Chúng ta có thể tìm thấy nhiều tư tưởng quản trị có giá trị trong các tác phẩm của Lão Tử, Khổng Tử, Mạnh Tử, Tuân Tử, Hàn Phi Tử... Tuy nhiên, các tư tưởng quản trị đó chưa tách thành các học thuyết về quản trị độc lập. Chủ nghĩa tư bản ra đời cùng với sự phát triển phân công và hiệp tác lao động, sự phát triển của kỹ thuật công nghệ, các lý thuyết về quản trị cũng ngày càng phát triển. Quản trị dần dần trở thành một môn khoa học độc lập và được áp dụng rộng rãi trong thực tiễn. Có thể nêu ra một số lý thuyết quản trị chính như sau:

2.1. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ THEO KHOA HỌC

Lý thuyết này được đưa ra trong suốt cuộc cách mạng công nghiệp khi máy móc được phát minh và sử dụng rộng rãi trong các xí nghiệp. Các đại biểu đại diện cho lý thuyết quản trị theo khoa học gồm:

Charles Babbage (1792-1871)

Ông là nhà toán học người Anh, là người đầu tiên đề xuất phương pháp tiếp cận khoa học trong quản trị. Trong cuốn sách *On the Economy of Machinery and Manufactures* (Guồng máy kinh tế và các nhà sản xuất) xuất bản năm 1832, Charles Babbage đã đề nghị cần có sự phân loại lao động trong số những công nhân riêng lẻ để sau đó có sự huấn luyện phù hợp với từng công việc riêng biệt. Charles Babbage cũng là một trong những người góp phần tích cực đưa quản trị trở thành môn khoa học độc lập.

Frederick Taylor (1856-1915)

Ông là người được thế giới phương Tây gọi là "Cha đẻ của thuyết quản trị khoa học". Frederick Taylor đã tiến hành phân chia công việc thành nhiều phần việc đơn giản, sau đó huấn luyện cho mỗi công nhân chỉ chuyên thực hiện một hay hai phần việc. Các thao tác của công nhân được chuyên môn hóa trong một dây chuyền có sự giám sát chặt chẽ.

Tư tưởng cốt lõi của Frederick Taylor là, đối với mỗi loại công việc đều phải có một khoa học để thực hiện nó. Ông đã thực hiện sự liên kết chặt chẽ giữa kỹ thuật và con người trong tổ chức. Ông cũng ủng hộ sự khuyến khích bằng tiền để duy trì kỷ luật trong công việc.

Frederick Taylor đưa ra bốn nguyên tắc quản trị:

- Nhân viên quản trị phải am hiểu khoa học, bố trí lao động một cách khoa học để thay thế cho các tập quán lao động cổ hủ.

- Phải biết lựa chọn người, bố trí công việc, bồi dưỡng nghề nghiệp cho công nhân để phát huy hết khả năng của họ.

- Công việc và trách nhiệm đối với công việc được chia phần như nhau giữa người quản lý và người thợ.

- Người quản lý phải cộng tác với người thợ đến mức có thể đảm bảo cho các công việc được làm đúng với các nguyên tắc có căn cứ khoa học đã định.

Henri Fayol (1814-1925)

Ông là nhà công nghiệp đã áp dụng các khái niệm quản trị theo khoa học vào quản trị một tổ chức kinh doanh. Năm 1916, ông xuất bản cuốn sách *Administration industrielle et générale* (Quản trị công nghiệp tổng quát), trong đó đưa ra 14 nguyên tắc về quản trị:

1. Sự phân chia công việc - sự chuyên môn hóa giúp công nhân đạt hiệu quả hơn.

2. Quyền hạn và trách nhiệm gắn liền với nhau.

3. Phải tôn trọng kỷ luật, tuân thủ các nguyên tắc của tổ chức.

4. Thống nhất chỉ huy: Một công nhân chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên.

5. Thống nhất lãnh đạo: Mọi hoạt động trong tổ chức phải cùng hướng về một mục tiêu và do một nhà quản trị lãnh đạo.

6. Lợi ích của cá nhân phụ thuộc lợi ích tập thể.

7. Công nhân phải được trả thù lao tương xứng.

8. Phải có một mức độ tập trung nhất định trong mọi hoàn cảnh.

9. Định hướng lãnh đạo: Phạm vi quyền lực xuất phát từ lãnh đạo cấp cao xuống những người công nhân cấp thấp nhất.

10. Trật tự: Tất cả mọi thứ cần được đặt đúng vị trí của nó.

11. Công bằng: Các nhà quản trị phải đối xử công bằng với cấp dưới.

12. Nhân sự phải ổn định: Thay đổi nhiều sẽ không đem lại hiệu quả.

13. Phải khuyến khích sáng kiến của công nhân.

14. Phải cổ vũ, phát huy tinh thần đồng đội đem lại sức mạnh cho tổ chức.

2.2. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ THEO MỐI QUAN HỆ CỦA CON NGƯỜI

Nếu như lý thuyết quản trị theo khoa học chú trọng đến yếu tố tổ chức - hành chính thì lý thuyết quản trị theo mối quan hệ của con người lại chú trọng đến mối quan hệ tâm lý- xã hội giữa con người với con người trong tổ chức. Các đại biểu đại diện cho lý thuyết này bao gồm:

Mary Parker Follett (1868-1933)

Mary Parker Follett là người đã phê phán các nhà quản lý trước kia chưa quan tâm đến khía cạnh tâm lý - xã hội của quản lý. Bà nhận thấy quản trị là một dòng liên tục và rất năng động, giải quyết vấn đề này sẽ làm nảy sinh vấn khác. Bà nhấn mạnh hai khía cạnh quan trọng:

- Phải quan tâm đến người lao động trong quá trình giải quyết vấn đề.

- Các nhà quản trị phải thật năng động, thay vì áp dụng các nguyên tắc cứng nhắc.

Mary Parker Follett đã đưa ra bốn nguyên lý về sự phối hợp:

- Sự phối hợp sẽ được thực hiện đạt hiệu quả nhất khi người chịu trách nhiệm ra quyết định có sự tiếp xúc với người khác.

- Sự phối hợp có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong giai đoạn đầu của hoạch định và thực hiện các dự án.

- Sự phối hợp cần nhằm đến tất cả các yếu tố trong mỗi tình huống cụ thể.

- Sự phối hợp phải được tiến hành liên tục.

Mary Parker Follet cho rằng những nhà quản trị cấp tổ chức thực hiện là những người có thể đưa ra những quyết định tốt nhất. Bởi vậy, theo bà, nhà quản trị cấp cơ sở là người có địa vị thích hợp nhất để phối hợp các hoạt động bởi họ là người có khả năng gia tăng sự tiếp xúc với các đồng nghiệp, với công nhân và sẽ có được những thông tin xác thực nhất phục vụ cho việc ra quyết định. Mặt khác, họ có thể vừa lập kế hoạch vừa phối hợp và liên kết công nhân trong quá trình sản xuất.

Mary Parker Follet cũng chỉ rõ rằng, công việc của nhà quản trị ở tất cả các cấp còn là thiết lập các mối quan hệ tốt với cấp dưới của họ, tuy nhiên quá trình này sẽ gặp một số khó khăn về mặt tâm lý xã hội. Các nhà quản trị cần tìm cách giải quyết những xung đột trong nội bộ bộ phận do họ phụ trách và có lẽ tốt nhất là họ nên tích cực tiếp xúc và truyền thông trực tiếp với công nhân và các đồng nghiệp. Trong quá trình này sẽ tạo nên sự hiểu biết ở tất cả các bên.

Elton Mayo (1880-1949)

Elton Mayo - Giáo sư thuộc Đại học Harvard đã cùng một số đồng nghiệp tiến hành một cuộc thí nghiệm. Họ đưa ra 2 nhóm, mỗi nhóm gồm 6 nữ công nhân vào các phòng riêng. Nhóm thực nghiệm làm việc trong điều kiện có nhiều thay đổi, còn nhóm kia làm việc trong điều kiện bình thường. Điều kiện làm việc của

nhóm thực nghiệm được thay đổi trong nhiều lần, như thay đổi giờ giải lao, giờ uống cà phê giữa ca, công nhân được trao đổi trong quá trình làm việc và kết quả là sản lượng của cả 2 nhóm đều tăng. Vẫn cho kết quả như vậy khi ông tiếp tục làm thí nghiệm với nhóm hàng nghìn công nhân. Cuối cùng ông kết luận rằng sự gia tăng năng suất không phụ thuộc vào các nguyên nhân vật chất, mà phụ thuộc vào một tập hợp những phản ứng tâm lý, xúc cảm rất phức tạp của con người. Ông nhận định: "Khi những công nhân có sự chú ý đặc biệt thì năng suất sẽ tăng lên bất kể các điều kiện làm việc có thay đổi hay không. Hiện tượng này còn gọi là hiệu ứng Hawthorne".

Tuy nhiên, một câu hỏi được đặt ra là tại sao với sự chú ý đặc biệt và thiết lập các mối quan hệ nhóm mà có thể làm sản sinh ra những phản ứng mạnh mẽ như vậy? Để tìm câu trả lời, ông đã phỏng vấn nhiều công nhân và phát hiện ra rằng, chính các nhóm không chính thức đã tạo ra sự gia tăng về năng suất. Bởi nhiều công nhân cho rằng cuộc sống bên trong và bên ngoài nhà máy thường là buồn tẻ, thiếu ý nghĩa và chính bạn bè tại nơi làm việc đã đem lại nhiều ý nghĩa hơn cho cuộc sống và công việc của họ. Bởi vậy, sự thúc đẩy của các đồng nghiệp đã có tác động mạnh đến năng suất lao động của công nhân.

Chester Irving Barnard (1886-1961)

Chester Irving Barnard là chủ tịch hãng New Jersey. Ông có hai cống hiến ý nghĩa cho khoa học quản lý, được trình bày trong cuốn *The Functions of the Executive* (Các chức năng điều hành), xuất bản năm 1938 mà nhiều điều trong cuốn sách này hiện nay vẫn chưa được khám phá đầy đủ.

Chester Irving Barnard quan niệm tổ chức như một hệ thống xã hội đòi hỏi sự hợp tác của tất cả các thành viên nếu như tổ chức đó muốn hoạt động có hiệu quả. Do đó con người phải không ngừng giao tiếp với nhau. Theo ông, vai trò chính của người quản lý là giao tiếp với người dưới quyền và động viên họ nỗ lực để thực

hiện mục tiêu của tổ chức. Chester Irving Barnard khẳng định sự quản lý hiệu quả phụ thuộc vào việc duy trì các mối quan hệ tốt đẹp với những người bên ngoài tổ chức cũng như những người mà nhà quản lý thường xuyên phải tiếp cận. Từ đó, ông đề xuất ý tưởng rằng người quản lý phải thường xuyên rà soát môi trường bên ngoài tổ chức và điều chỉnh cấu trúc bên trong của tổ chức để duy trì cân bằng giữa các yếu tố bên trong và bên ngoài.

2.3. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ PHƯƠNG ĐÔNG

Châu Á là khu vực giàu tài nguyên và đông dân nhất thế giới, với nền văn hóa, văn minh có lịch sử rất lâu đời. Mặc dù các quốc gia châu Á bước vào quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa chậm hơn rất nhiều so với nhiều quốc gia ở Tây Âu và Bắc Mỹ, song ngày nay châu Á đã nổi lên như một trong những trung tâm kinh tế có tốc độ tăng trưởng cao và năng động nhất trên thế giới. Nghiên cứu nguyên nhân thành công của các quốc gia châu Á, các nhà nghiên cứu phương Tây đã đưa ra nhiều cách luận giải khác nhau. Tuy nhiên, dưới góc độ quản trị, các nhà nghiên cứu đã luận giải nguyên nhân thành công của các quốc gia châu Á qua những nét đặc thù của phong cách quản trị phương Đông:

- Công thức chung thành công của các doanh nghiệp phương Đông là tiếp thu khoa học quản trị phương Tây kết hợp với các giá trị truyền thống phương Đông tạo nên phương pháp quản trị đặc sắc phương Đông.

- Quản trị phương Đông chú trọng nhân tố con người với tư cách là nguồn tài nguyên vô giá của doanh nghiệp.

- Phong cách quản trị phương Đông chú trọng các giá trị truyền thống của nền văn hóa trong khu vực như lòng trung thành, đức nhân ái, tính trung thực, sự cần cù, chăm chỉ trong công việc và đức tính tiết kiệm.

- Phong cách quản trị phương Đông mang tính gia trưởng, như mô hình hoạt động của các Keiretsu ở Nhật Bản, Chaebol ở Hàn

Quốc. Trong doanh nghiệp, quyền lực hầu như tập trung vào một nhóm người lãnh đạo.

- Trong doanh nghiệp phương Đông, bên cạnh những đặc trưng tìm kiếm lợi nhuận, phục vụ xã hội thì doanh nghiệp còn được thể hiện như là một cộng đồng sinh sống. Chế độ làm việc suốt đời, trả lương, thăng chức theo thâm niên, sự gắn bó với nhóm làm việc, với doanh nghiệp là những yếu tố then chốt thể hiện người công nhân là một thành viên của doanh nghiệp và là một cá nhân trong "cộng đồng sinh sống làm việc".

- Các chiến lược phát triển sản phẩm mới, cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ hay cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp đều mang đậm bản sắc văn hóa phương Đông.

- Chiến lược của các doanh nghiệp phương Đông là sự vận dụng sáng tạo của những tư tưởng quân sự thời cổ vào các hoạt động chiếm lĩnh thị phần, tìm hiểu khách hàng, đề ra các chiến lược cạnh tranh...

2.4. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ Ở CÁC NƯỚC XÃ HỘI CHỦ NGHĨA

Trong hệ thống các nước xã hội chủ nghĩa trước đây, lý thuyết quản trị, hay đúng hơn là lý thuyết quản lý, được hình thành trên cơ sở phục vụ cho việc xây dựng nền kinh tế chủ nghĩa xã hội theo mô hình thống trị của chế độ công hữu và là sự độc quyền của khu vực kinh tế nhà nước. Các đặc trưng của cơ chế quản lý kinh tế trong giai đoạn này bao gồm sự tập trung hóa cao độ, hành chính hóa trong quản lý, tuyệt đối hóa vai trò của kế hoạch và sự duy trì cơ chế cấp phát giao nộp theo chiều thẳng đứng...

Cơ chế quản lý nói trên đã có những đóng góp nhất định, đặc biệt là trong giai đoạn thiết lập cơ sở kinh tế - xã hội ban đầu cho chủ nghĩa xã hội, song cùng với sự phát triển của nền kinh tế, cơ chế này ngày càng bộc lộ những hạn chế và là lực cản đối với sự phát triển kinh tế - xã hội. Sự sụp đổ của hệ thống các nước chủ

nghĩa xã hội ở Liên Xô cũ và Đông Âu, sự cải cách kinh tế ở một số nước khác, trong đó có Trung Quốc, Việt Nam cũng đồng thời là sự kết thúc của hệ thống lý thuyết quản trị gắn liền với nó.

2.5. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của nền sản xuất xã hội, sự phát triển nhanh chóng của khoa học, kỹ thuật, công nghệ, khoa học quản trị ngày càng phát triển phong phú và hoàn thiện, góp phần quan trọng thúc đẩy phát triển kinh tế.

Các nhà quản trị phương Tây, tiêu biểu là Peter Druker (1909-2005), chính là người đầu tiên mở cửa phạm vi quản trị của doanh nghiệp ra với thị trường và ràng buộc của xã hội. Theo Peter Drucker, quản trị là sự chủ động sáng tạo chứ không phải là thích nghi thụ động: đó là sự bám chắc vào khách hàng và thị trường. Các tư tưởng của Peter Drucker đã góp phần xây dựng nhiều lý thuyết quản trị kinh doanh hiện đại ngày nay như: kinh tế vĩ mô, kinh tế vi mô, marketing... Các nhà tư bản phương Tây gọi ông là "Peter đại đế".

Các nhà quản trị Bắc Âu lại gắn quản trị doanh nghiệp với việc điều hòa lợi ích một phần cho xã hội thông qua các cơ quan quản trị của chính phủ.

Các nhà quản trị Nhật Bản và các nước ASEAN bổ sung thêm quan điểm quản trị theo phương thức kết hợp sức mạnh hiện đại với sức mạnh truyền thống dân tộc và con người. Họ tạo ra một động cơ tâm lý mạnh cho cộng đồng với mong muốn trở thành cường quốc dẫn đầu thế giới.

Trong thập niên 1980, hai nhà lý thuyết quản trị Hoa Kỳ là Tiến sĩ Robert H. Waterman và Thomas J. Peters đã đưa ra lý thuyết nhằm thúc đẩy các hoạt động quản trị đạt đến sự "tuyệt hảo". Sau khi tiến hành nghiên cứu khảo sát nhiều doanh nghiệp, hai ông đã chọn ra 8 yếu tố "tuyệt hảo" (Bảng 2.1).

Bảng 2.1: Các yếu tố thúc đẩy đạt đến sự "tuyệt hảo"

Các thuộc tính về sự tuyệt hảo	Các tiêu thức chủ yếu
1. Khuynh hướng hoạt động	- Quy mô nhỏ, dễ thử nghiệm, cho phép tích lũy kiến thức, lợi nhuận và uy tín - Các nhà quản trị có thể điều khiển và trực tiếp giải quyết mọi vấn đề liên quan đến tất cả các bộ phận trong tổ chức thông qua hoạt động không chính thức và quản trị kiểu tự quản
2. Liên hệ chặt chẽ với khách hàng	- Sự thỏa mãn của khách hàng là ý thức chung của tổ chức - Thông tin về khách hàng được thu thập thông qua thiết kế sản phẩm, sản xuất và chu kỳ marketing
3. Tự quản và mạo hiểm	- Khuyến khích sự chấp nhận rủi ro và chịu đựng thất bại - Các nhà đổi mới được ủng hộ để "đấu tranh" cho các dự án đổi mới của họ được hoàn thành - Khuyến khích sự tự do sáng tạo
4. Nâng cao năng suất thông qua nhân tố con người	- Phẩm giá của con người được tôn trọng - Biết nuôi dưỡng lòng nhiệt tình, lòng tin và tình cảm gia đình của mọi người - Mọi người được khuyến khích để duy trì bầu không khí làm việc vui vẻ, thoải mái, cảm thụ được ý nghĩa về sự hoàn thành - Đơn vị làm việc được duy trì ở quy mô nhỏ và có tính nhân văn cao
5. Phổ biến và thúc đẩy các giá trị chung của tổ chức	- Triết lý của tổ chức được phổ biến rộng rãi và tuân theo - Các phẩm chất cá nhân được thảo luận công khai - Hệ thống tín điều của tổ chức được củng cố thông qua việc thường xuyên chia sẻ các câu chuyện, giai thoại và truyền thuyết

	- Những người lãnh đạo là những người thật sự tích cực, gương mẫu
6. Sâu sát để gắn bó chặt chẽ	- Các nhà quản trị luôn gắn bó với tổ chức để hiểu về nó - Chú trọng sự phát triển từ bên trong
7. Hình thức tổ chức đơn giản, gọn nhẹ	- Quyền lực càng được phân tán càng tốt - Nhân sự hành chính gọn nhẹ, trọng dụng nhân tài
8. Quản lý các loại tài sản chặt chẽ và hợp lý	- Chiến lược chung chặt chẽ và sự kiểm soát tài chính phù hợp với mức độ phân quyền, sự tự quản và tùy theo từng cơ hội kinh doanh, sáng tạo

Đến đầu thập niên 1990, nhiều doanh nghiệp Hoa Kỳ đã tiến hành cải tổ các hoạt động kinh doanh dựa trên quan điểm coi sự thỏa mãn nhu cầu riêng của từng khách hàng là mục tiêu sống còn của doanh nghiệp. Do đó, cơ cấu tổ chức, nhân sự ra quyết định của doanh nghiệp... phải được tái cấu trúc cho phù hợp với mục tiêu thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Toàn bộ các hoạt động này được liên kết và thống nhất thành một quá trình bao gồm toàn bộ các hoạt động từ hình thành ý tưởng, tổ chức thực hiện, lựa chọn nhân sự... và hiệu quả được đo bằng mức độ thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Nếu lý thuyết quản trị theo khoa học của Federick Taylor lấy công nghệ làm trọng tâm và tiến hành chia nhỏ quá trình sản xuất, chế tạo thành những thao tác đơn giản nhằm cho phép người công nhân có thể dễ dàng thực hiện công việc của họ thì các nhà "quản trị theo quá trình" lấy khách hàng làm trung tâm và tiến hành liên kết thống nhất từng thao tác, từng hoạt động riêng lẻ của quá trình sản xuất, chế tạo thành các hoạt động chung nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu riêng của từng khách hàng cụ thể. Do vậy, các doanh nghiệp đã được tổ chức và hoạt động theo cơ cấu tổ chức kiểu cũ cần phải được tái lập theo cơ cấu mới.

Cơ cấu tổ chức theo quá trình được hình thành dựa trên từng quá trình cụ thể nhằm đáp ứng yêu cầu của từng khách hàng, do đó hình thành các đội công tác thực hiện chức năng chéo có tính linh hoạt rất cao và sau khi hoàn thành nhiệm vụ của mình, các đội này có thể tự điều chỉnh hoặc giải thể. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phát triển theo chiều ngang, các cấp quản trị trung gian được giảm tới mức tối đa và nhân viên phải được trang bị những kiến thức tổng hợp, có khả năng đưa ra từng quyết định độc lập.

Các nhà quản trị Nhật Bản thuộc Viện Nghiên cứu Nomura cho rằng "quản trị sáng tạo" sẽ là phong cách quản trị của thế kỷ XXI. Những đặc trưng chủ yếu của phong cách quản trị này bao gồm:

- Chiến lược kinh doanh: Doanh nghiệp thiết lập các kế hoạch dài hạn từ 5-7 năm làm chiến lược quản trị trung tâm, cùng với sự thúc đẩy nhân viên ý thức tham gia vào các công việc của tổ chức. Mặt khác, chiến lược kinh doanh còn được dựa trên ý tưởng sáng tạo của tất cả các thành viên trong tổ chức.

- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp được tổ chức theo cơ cấu mạng lưới lấy mỗi thành viên là một đơn vị cơ sở. Cơ cấu này cho phép các thành viên tối đa hóa các cơ hội trao đổi quan điểm, ý tưởng sáng tạo và không có bất cứ trở ngại nào ngăn cản sự truyền thông giữa các nhân viên, các bộ phận.

- Quản trị nguồn nhân lực: Các doanh nghiệp luôn tìm những cách đối xử tốt nhất đối với nhân viên để thúc đẩy tiềm năng sáng tạo của họ. Chính sách đãi ngộ và khen thưởng căn cứ vào thành tích sáng tạo của mỗi cá nhân. Doanh nghiệp đưa lại cho tất cả mọi người những cơ hội sáng tạo ngang nhau.

- Quản trị thông tin: Doanh nghiệp tìm cách nhằm gia tăng các cơ hội sáng tạo và phát triển các ý tưởng sáng tạo mới bằng cách tối đa hóa việc chia sẻ và truyền đạt thông tin đến tất cả các thành viên của mình. Các nhà quản trị cùng nhân viên tìm cách gia tăng

và chia sẻ những thông tin về khách hàng của doanh nghiệp, về tiềm năng công nghệ và tạo ra môi trường truyền thông hoàn toàn tự do trong doanh nghiệp.

Trong xu thế toàn cầu hóa kinh doanh và giữa một môi trường kinh doanh đầy biến động như hiện nay, có lẽ quản trị sáng tạo sẽ là phong cách quản trị thích hợp nhất đối với các doanh nghiệp.

TÓM TẮT

So với các môn khoa học khác, khoa học quản trị ra đời muộn. Khoa học quản trị chỉ thật sự phát triển mạnh trong một vài thế kỷ gần đây. Chính Federick Taylor vào đầu thế kỷ XX với tư tưởng quản trị khoa học của mình đã trở thành người đặt nền móng cho quản trị hiện đại và từ đó cho đến nay các lý thuyết quản trị đã được phát triển nhanh chóng.

Trường phái quản trị theo khoa học đã có nhiều đóng góp cho sự phát triển của tư tưởng quản trị trên cơ sở chú trọng đến việc hợp lý hóa công việc và những nhiệm vụ mà người công nhân phải thực hiện.

Ngược lại, lý thuyết quản trị theo mối quan hệ của con người chú trọng đến yếu tố tình cảm cũng như yếu tố tâm lý xã hội trong công việc. Lý thuyết này cho rằng hiệu quả của công tác quản trị do năng suất lao động quyết định nhưng năng suất lao động không chỉ do các yếu tố vật chất quyết định mà còn do yếu tố thỏa mãn nhu cầu tâm lý xã hội của con người quyết định.

Ngày nay châu Á đã nổi lên như một trong những trung tâm kinh tế có tốc độ tăng trưởng cao và năng động nhất trên thế giới. Dưới góc độ quản trị, các nhà nghiên cứu đã luận giải nguyên nhân thành công của các quốc gia châu Á qua những nét đặc thù của phong cách quản trị phương Đông như: Tiếp thu khoa học quản trị phương Tây kết hợp với những giá trị truyền thống phương Đông; chú trọng nhân tố con người, chú trọng các giá trị tuyền thống của

Chương 3

HOẠCH ĐỊNH

3.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ CỦA HOẠCH ĐỊNH

Hoạch định là chức năng chủ yếu của các hoạt động quản trị. Chức năng hoạch định là chức năng đầu tiên và bao trùm lên các chức năng khác của quản trị.

3.1.1. Khái niệm hoạch định

Có khá nhiều khái niệm khác nhau về hoạch định, nhưng có thể hiểu tổng quát: Hoạch định là quá trình thiết lập mục tiêu, định ra chương trình, bước đi và triển khai các nguồn lực nhằm thực hiện mục tiêu.

3.1.2. Vai trò hoạch định

Trên phương diện nhận thức cũng như trong hoạt động thực tiễn, hoạch định có vai trò hết sức quan trọng đối với hoạt động quản trị và do đó đối với công việc của nhà quản trị. Có thể nêu ra bốn vai trò chủ yếu sau:

- Góp phần thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Hoạch định là sự lựa chọn các mục tiêu của tổ chức và xác định phương thức để đạt được mục tiêu. Do toàn bộ quá trình hoạch định là tập trung sự chú ý vào mục tiêu nên có hoạch định và hoạch định tốt sẽ góp phần tích cực thực hiện mục tiêu của tổ chức.

- Ứng phó với những bất định của tương lai. Sự không ổn định và hay thay đổi của tương lai làm cho công việc hoạch định trở nên cần thiết. Thậm chí ngay cả khi tương lai có độ chắc chắn cao thì kế hoạch cũng rất cần thiết bởi vì nhà quản trị vẫn phải tìm cách

tốt nhất để đạt được mục tiêu. Để hoạch định tốt, nhà quản trị phải thấy được xu thế của tương lai, phải dự đoán được những biến động có thể xảy ra, xem xét thời cơ và thách thức, phân tích những tác động tích cực và tiêu cực từ phía môi trường. Xây dựng các kế hoạch, chiến lược phù hợp với sự biến động của môi trường kinh doanh là một trong những yếu tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp.

- Nâng cao hiệu quả các hoạt động tác nghiệp. Nhờ có hoạch định, các hoạt động tác nghiệp diễn ra sẽ có cân nhắc, tính toán và có sự phối hợp thay thế những hoạt động mang tính tự phát, thiếu cân nhắc, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả các hoạt động.

- Tạo thuận lợi cho việc kiểm tra. Các nhà quản trị không thể kiểm tra công việc của cấp dưới nếu không có tiêu chuẩn để đo lường. Hoạch định tốt sẽ tạo ra những mục tiêu xác đáng làm tiêu chuẩn đo lường cho công tác kiểm tra các chức năng khác của quản trị như chức năng tổ chức, chức năng nhân sự và chức năng lãnh đạo.

3.1.3. Các loại hoạch định

Có nhiều cách để phân loại hoạch định, song nếu phân loại theo tính chất và logic thì hoạch định được chia thành các loại sau:

Hoạch định mục tiêu

Bất kỳ một tổ chức nào, nếu như sự tồn tại của nó có ý nghĩa, đều gắn với việc thực hiện các mục tiêu hay nhiệm vụ. Mục tiêu là đích mà một hành động phải hướng tới hay là điểm kết thúc của một hành động. Hoạch định mục tiêu là xác định những kết quả cụ thể mà tổ chức cần đạt được trong một thời gian cụ thể.

Hoạch định chiến lược

Thuật ngữ "chiến lược" thường được dùng theo ba ý nghĩa phổ biến: Thứ nhất là các chương trình hành động tổng quát và triển khai các nguồn lực chủ yếu để đạt được mục tiêu; thứ hai, chương trình các mục tiêu của tổ chức và các nguồn lực cần sử dụng để đạt

được các mục tiêu này; thứ ba, xác định các mục tiêu dài hạn, lựa chọn các đường lối hoạt động và phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được các mục tiêu. Chiến lược không nhằm vạch ra một cách chính xác làm thế nào đạt được mục tiêu, vì đó là nhiệm vụ của hàng loạt chương trình hỗ trợ chính và phụ, mà chiến lược đưa ra một đường lối chung, đường lối tổng quát để hướng tới mục tiêu.

Hoạch định chính sách

Hoạch định chính sách là đưa ra những điều khoản hay quy định chung để hướng dẫn hoặc triển khai suy nghĩ và hành động của con người khi ra quyết định. Các chính sách hạn định ra phạm vi thực hiện quyết định và đảm bảo cho các quyết định phù hợp và hướng tới mục tiêu. Các chính sách giúp giải quyết sớm các vấn đề mà không cần phải phân tích khi chúng xuất hiện trong các tình hình tương tự và giúp thống nhất các kế hoạch khác nhau. Nhờ chính sách, người lãnh đạo có thể giao quyền cho cấp dưới mà vẫn kiểm soát được họ.

Hoạch định thủ tục

Hoạch định thủ tục là thiết lập một phương pháp hay cách thức cần thiết cho việc điều hành các hoạt động tương lai. Thủ tục mang tính chất hướng dẫn hành động nhiều hơn là hướng dẫn tư duy. Chúng chỉ ra một cách chi tiết cách thức mà theo đó một hành động nào đó cần phải thực hiện. Chúng là một chuỗi những hoạt động cần thiết theo thứ tự thời gian. Các thủ tục tồn tại ở tất cả các cấp và tất cả các bộ phận của tổ chức. Ví dụ, thủ tục nhận đơn đặt hàng liên quan đến phòng kinh doanh, phòng tài vụ, phân xưởng sản xuất, bộ phận vận chuyển...

Giữa chính sách và thủ tục có quan hệ chặt chẽ với nhau. Chính sách của một công ty là thừa nhận quyền nghỉ phép của nhân viên, các thủ tục được xây dựng thực hiện chính sách này sẽ đưa ra thời gian biểu nghỉ phép để tránh sự đình trệ công việc, đặt ra phương thức và tỷ lệ tiền công được hưởng trong thời gian nghỉ phép.

Hoạch định quy tắc

Các quy tắc giải thích rõ những hành động được làm và những hành động không được làm. Quy tắc khống chế con người không được làm theo ý muốn của mình. Các quy tắc gắn liền với thủ tục theo ý nghĩa chúng hướng dẫn hành động mà không ấn định trình tự thời gian. Trên thực tế có thể coi thủ tục như là một dãy các quy tắc. Tuy nhiên không nhất thiết quy tắc phải là một phần của thủ tục. Ví dụ, "không hút thuốc" là quy tắc hoàn toàn không liên quan đến một thủ tục nào; nhưng thủ tục quản lý đơn đặt hàng có thể bao gồm quy tắc là phải khẳng định ngày nhận được của tất cả các đơn đặt hàng. Quy tắc này không cho phép có sự sai lệch so với đường hướng hoạt động đã nêu và không để có sự can thiệp vào bất cứ phần nào của thủ tục quản lý đơn đặt hàng.

Quy tắc khác chính sách ở chỗ: Mục đích của chính sách là hướng dẫn việc ra quyết định bằng cách ấn định phạm vi mà trong đó người quản lý có thể sử dụng sự suy xét riêng của mình. Còn quy tắc cũng là sự hướng dẫn nhưng chúng không cho phép có sự lựa chọn.

Hoạch định chương trình

Chương trình là một hệ thống bao gồm các mục tiêu, chính sách, thủ tục, quy tắc, các nhiệm vụ được giao, các biện pháp tiến hành các nguồn lực cần sử dụng để thực hiện một chương trình hành động cho trước. Các chương trình thường được hỗ trợ bằng các ngân quỹ cần thiết. Các chương trình có thể là chương trình lớn hoặc chương trình nhỏ. Một chương trình chính có thể cần thiết có nhiều chương trình khác hỗ trợ. Một chương trình quan trọng thường có quan hệ với một số chương trình khác và là một bộ phận của phức hợp các chương trình.

Ngân quỹ

Ngân quỹ là một bản tường trình về các kết quả mong muốn được hiển thị bằng các con số, có thể coi ngân quỹ là một chương trình "số hóa". Nó được biểu thị dưới dạng tài chính hay số giờ lao động, số đơn vị sản phẩm, số giờ máy... Nó có thể liên quan đến

vấn đề tác nghiệp như ngân quỹ chi tiêu, ngân quỹ đầu tư, ngân quỹ tiền mặt...

Mặc dù ngân quỹ thường là phương tiện cho một chương trình nhưng bản thân nó cũng có thể là một chương trình.

3.2. CÁC BƯỚC LẬP KẾ HOẠCH

Tùy theo tính chất và quy mô của từng loại kế hoạch mà tính phức tạp của quá trình lập kế hoạch có thể khác nhau, nhưng nói chung đều phải bao gồm các bước tổng quát sau:

Bước 1: Nhận thức cơ hội

Đây là điểm bắt đầu thật sự của việc lập kế hoạch. Nên sơ bộ tìm hiểu các cơ hội có thể có trong tương lai và xem xét chúng một cách toàn diện và rõ ràng. Phải xác định được tổ chức đang đứng ở đâu và có những điểm yếu, điểm mạnh gì? Những cơ hội có thể có cũng như những thách thức có thể đến trong tương lai?

Bước 2: Thiết lập mục tiêu

Trên cơ sở nhận thức cơ hội, bước tiếp theo của lập kế hoạch là xác định mục tiêu cho toàn bộ tổ chức và mỗi bộ phận của tổ chức. Mục tiêu sẽ xác định kết quả mong muốn cần đạt được và chỉ ra điểm kết thúc của các công việc cần làm hay xác định đích mà một hành động phải hướng tới. Mục tiêu của cả tổ chức phải được xác định trước và trên cơ sở đó xác định mục tiêu cho tất cả các bộ phận trong tổ chức: từ bộ phận chính đến bộ phận phụ, từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất.

Bước 3: Phát triển các tiền đề

Nội dung của bước này là hình thành, mở rộng và đạt được sự nhất trí để sử dụng các tiền đề cấp thiết cho việc lập kế hoạch. Các tiền đề đó là: các dự báo, các chính sách cơ bản có thể áp dụng và các kế hoạch hiện có của tổ chức. Tiền đề là những giả thiết về môi trường mà thiếu nó, kế hoạch sẽ không được thực hiện. Điều quan trọng đối với các nhà quản lý là sự nhất trí về các tiền đề. Các cá nhân được giao nhiệm vụ lập kế hoạch càng hiểu biết và thống

nhất việc sử dụng các tiền đề thích hợp cho lập kế hoạch thì việc đánh giá phương án trong quá trình lập kế hoạch sẽ càng dễ dàng hơn. Trường hợp kế hoạch gặp phải những yếu tố có nhiều bất định, khả năng vốn ít và nhiều yếu tố tiềm ẩn khác nhau thì việc đánh giá các phương án thường gặp nhiều khó khăn. Dự báo giữ vai trò quan trọng trong việc xác định các tiền đề: Loại thị trường? Số lượng sản phẩm tiêu thụ? Giá bán? Sản phẩm gì? Triển khai những kỹ thuật nào? Mức lương, mức thuế? Môi trường chính trị, xã hội như thế nào?

Vì tương lai quá phức tạp nên việc thiết lập các giả thiết về mọi chi tiết của môi trường tương lai của một kế hoạch là không có lợi hoặc phi thực tế. Vì vậy, tiền đề được giới hạn theo các giả thiết có tính chất chiến lược hoặc mang tính cấp thiết mà chúng có ảnh hưởng nhiều nhất tới hoạt động của kế hoạch.

Sự nhất trí về tiền đề đã cho là điều kiện quan trọng để lập các kế hoạch có phối hợp, do đó các nhà quản lý từ cấp cao nhất phải đảm bảo những người dưới quyền hiểu rõ các tiền đề mà họ sẽ dùng để xây dựng kế hoạch.

Bước 4: Xác định các phương án lựa chọn

Nội dung của bước này là xác định và nghiên cứu các phương án hành động để lựa chọn. Vấn đề quan trọng hơn không phải là việc xác định tất cả các phương án, mà là giảm bớt các phương án cần lựa chọn để sao cho chỉ còn những phương án có nhiều triển vọng nhất được đưa ra phân tích. Tuy nhiên, khi lập kế hoạch không nên chỉ có một phương án, vì như thế độ mạo hiểm của phương án đó sẽ cao.

Bước 5: Đánh giá các phương án lựa chọn

Sau khi xác định được các phương án và xem xét những điểm mạnh, điểm yếu của chúng, bước tiếp theo là phải tìm cách định lượng chúng thông qua các tiền đề và các mục tiêu. Một phương án có thể có lợi nhuận cao nhất song cần vốn đầu tư lớn và thời gian thu hồi vốn đầu tư chậm; một phương án khác có thể ít lợi nhuận song rủi ro cũng ít hơn...

Bước 6: Lựa chọn phương án

Lựa chọn phương án hành động là thời điểm mà kế hoạch được chấp thuận - thời điểm thật sự để ra quyết định. Đôi khi việc phân tích và đánh giá các phương án cho thấy rằng có hai hoặc nhiều phương án thích hợp và người quản lý có thể quyết định thực hiện một số phương án chứ không phải chỉ dùng một phương án tốt nhất.

Bước 7: Xây dựng các kế hoạch phụ trợ

Tình trạng phổ biến là một kế hoạch chính cần phải được hỗ trợ bằng các kế hoạch phụ. Ví dụ: một hãng hàng không quyết định mua một phi đội máy bay mới thì đồng thời phải xây dựng một loạt các kế hoạch phụ trợ như kế hoạch tuyển dụng và huấn luyện nhân viên, kế hoạch mua sắm và cất giữ phụ tùng, kế hoạch cấp phát tài chính, bảo hiểm...

Bước 8: Lượng hóa các kế hoạch bằng ngân quỹ

Ngân quỹ chung của một doanh nghiệp biểu thị toàn bộ thu nhập, chi phí và lợi nhuận hoặc số dư tổng hợp, ngân quỹ chi tiêu tiền mặt... Mỗi bộ phận hay mỗi chương trình của tổ chức đều có ngân quỹ riêng, thông thường là các ngân quỹ về chi tiêu và chi phí đầu tư mà chúng có liên hệ chặt chẽ với ngân quỹ chung.

Nếu điều kiện tốt, ngân quỹ sẽ trở thành một phương tiện để kết hợp các kế hoạch khác nhau, đồng thời là tiêu chuẩn quan trọng để đo lường việc thực hiện kế hoạch.

3.3. MỤC TIÊU

3.3.1. Khái niệm và đặc điểm của mục tiêu

Khái niệm

Mục tiêu là các chuẩn đích mà mọi hoạt động của bất kỳ một cơ sở hoặc bộ phận vào đều phải hướng tới. Thường có sự phân biệt giữa mục tiêu, mục đích và chỉ tiêu. Mục tiêu đôi khi được xem như điểm cuối cùng của một chương trình quản lý, còn chỉ

tiêu hầu như là một trong những tiêu thức bất biến về số lượng hoặc chất lượng đặc trưng. Thực tế, giữa mục tiêu và mục đích chưa có sự phân biệt rõ ràng và thống nhất, do đó ở đây hai thuật ngữ này vẫn được dùng như nhau.

Đặc điểm của mục tiêu

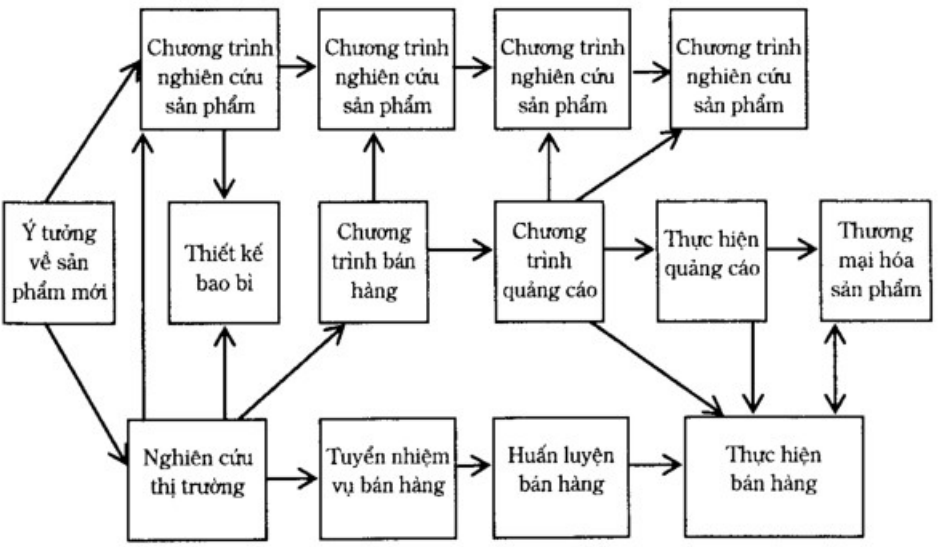
Các mục tiêu lập thành một hệ thống phân cấp

Mục đích của doanh nghiệp là sản xuất hàng hóa và làm dịch vụ kinh tế, mục đích của nhà trường là đào tạo và nghiên cứu khoa học. Để đạt mục đích này cần tới các mục tiêu của cơ sở, rồi các mục tiêu của cơ sở lại phải có một số mục tiêu hỗ trợ của các mục tiêu chi nhánh, mục tiêu bộ phận và cuối cùng là mục tiêu của cá nhân.

Hình 3.1: Các mục tiêu lập thành một hệ thống phân cấp

Các mục tiêu lập thành một hệ thống mạng lưới

Thông thường các mục tiêu cùng với các chương trình kế hoạch tạo nên một hệ thống mạng lưới các kết quả và các sự kiện mong muốn. Nếu các mục tiêu không liên hệ qua lại với nhau thì rất dễ dẫn tới tình trạng mỗi người sẽ đi theo con đường riêng của họ và có thể gây thiệt hại cho toàn bộ tổ chức.



Hình 3.2: Các mục tiêu lập thành một mạng lưới

Hình 3.2 thể hiện một mạng lưới móc nối qua lại của các chương trình thành phần (mỗi chương trình có những mục tiêu phù hợp của nó) tạo thành một chương trình sản phẩm trọn vẹn.

Đa mục tiêu

Một tổ chức thường có nhiều mục tiêu. Những mục tiêu bao trùm của một doanh nghiệp như: duy trì mức lợi nhuận cần thiết; thu hồi vốn đầu tư, tăng doanh thu và thị phần; giữ vững giá cạnh tranh với những sản phẩm cao cấp; tôn trọng các giá trị xã hội... Ngoài ra, các mục tiêu nhỏ hơn cũng có rất nhiều. Có quan điểm cho rằng một nhà quản lý không thể thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả với số mục tiêu quá nhiều; có chăng chỉ nên có từ 2-5 mục tiêu. Hơn nữa, giữa các mục tiêu nhiều khi mâu thuẫn nhau, việc

thực hiện mục tiêu này sẽ là sự hy sinh ở mục tiêu khác nên vấn đề quan trọng là phải biết lựa chọn mục tiêu, phải phân biệt mục tiêu quan trọng với mục tiêu ít quan trọng, mục tiêu chung với mục tiêu riêng, phải phân biệt mục tiêu với các biện pháp.

Mục tiêu dài hạn, mục tiêu ngắn hạn

Nếu muốn việc xây dựng kế hoạch đạt hiệu quả thì cần phải xác định rõ mối quan hệ chặt chẽ giữa mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn. Các kế hoạch dài hạn được xây dựng nhằm thực hiện các mục tiêu cho một tương lai xa. Kế hoạch ngắn hạn là một phần của kế hoạch dài hạn; mục tiêu ngắn hạn là một phần của mục tiêu dài hạn. Sẽ không thực hiện tốt mục tiêu dài hạn nếu từng mục tiêu ngắn hạn không được thực hiện tốt.

Mục tiêu định lượng, mục tiêu định tính

Mục tiêu định lượng là mục tiêu có thể lượng hóa, có thể cân đo, đong đếm. Để có mục tiêu xác đáng thì cách tốt nhất là đề ra các mục tiêu dưới dạng định lượng.

Mục tiêu định tính là mục tiêu khó lượng hóa được một cách hợp lý và thường càng đi lên cao trong hệ thống cấp bậc quản lý thì dường như càng có nhiều mục tiêu định tính hơn. Phần lớn các mục tiêu định tính cũng có thể được định ra xác đáng dù không chính xác như mục tiêu định lượng.

3.3.2. Quản trị theo mục tiêu

Một trong những sự phát triển đáng lưu ý nhất trong quản trị là việc đưa ra các chương trình quản trị theo mục tiêu (management by objectives - MBO). MBO đã trải qua nhiều thay đổi lớn kể từ khi nó là một phương pháp để đánh giá sự hoàn thành nhiệm vụ cho tới lúc trở thành phương tiện để thúc đẩy cá nhân và gần đây được sử dụng như một phương tiện để xây dựng kế hoạch chiến lược. Hiện nay, MBO ngày càng được xem như một phương thức quản trị.

Một hệ thống quản trị hoặc đánh giá các nhà quản trị theo các mục tiêu xác đáng chính là sự phản ánh mục đích của bản thân quá trình quản trị. Nếu không có các mục tiêu rõ ràng, việc quản trị chỉ là ngẫu nhiên và không có một cá nhân hay một nhóm người nào có thể hy vọng thực hiện nhiệm vụ đạt kết quả và hiệu quả nếu không biết và không xác định được một mục đích rõ ràng, xác đáng. Cách tốt nhất để có mục tiêu xác đáng là đề ra mục tiêu dưới dạng định lượng. Song có nhiều mục tiêu không thể định lượng một cách hợp lý hoặc không thể định lượng được; và càng đi lên cao hơn nữa trong cấu trúc quản trị thì dường như càng có nhiều mục tiêu định tính hơn.

Tuy nhiên, bất kỳ mục tiêu định tính nào cũng đều có thể trở thành xác đáng hơn bằng cách giải thích rõ các đặc tính của chương trình hoặc của các mục tiêu khác đã được tìm thấy và định rõ ngày hoàn thành.

Một trong những điều cần thiết nhất trong MBO là sự phát triển và phổ cập những tiền đề phù hợp cho công tác kế hoạch. Khi đã có những tiền đề thích hợp thì bước đầu tiên trong việc đề ra mục tiêu là các nhà quản trị cấp cao phải chỉ ra được cái gì là mục tiêu quyết định mà tổ chức cần đạt được trong một thời gian tương lai đã định. Các mục tiêu này có thể được thiết lập cho một quý, một năm, năm năm... Thông thường càng đi xuống tuyến dưới của tổ chức thì khoảng thời gian định ra để hoàn thành một mục tiêu càng ngắn hơn.

Các mục tiêu do cấp trên đưa ra là các mục tiêu sơ bộ. Cần phải coi các mục tiêu này như các mục tiêu dự kiến để hoàn thành một chuỗi mục tiêu xác đáng, do các bộ phận cấp dưới thực hiện. Quá trình cấp dưới vạch ra các mục tiêu sẽ làm bộc lộ cả những vấn đề cần giải quyết và cả những cơ hội mà trước đây chưa từng biết.

Sau khi cấp dưới được thông báo về các mục tiêu và các tiền đề kế hoạch thích hợp, cấp trên sẽ tiến hành làm việc với cấp dưới trong quá trình đề ra mục tiêu của họ. Chẳng hạn: Các

mục tiêu nào cấp dưới có khả năng thực hiện được? Thời gian bao lâu? Các nguồn lực cần thiết? Các mục tiêu nào công ty có thể chấp nhận được?

Nhà lãnh đạo cấp trên phải là cố vấn giúp cấp dưới đề ra mục tiêu phù hợp. Một vấn đề có thể khiến MBO thất bại là mục tiêu đề ra quá xa vời, không có cơ sở hợp lý. Cấp trên lắng nghe và làm việc với cấp dưới nhưng cuối cùng họ phải chịu trách nhiệm phê chuẩn các mục tiêu cho cấp dưới.

Khó có thể đặt ra mục tiêu bắt đầu từ cấp trên rồi phân chia xuống cấp dưới. Cũng không nên bắt đầu từ dưới lên mà cần có một quá trình lặp. Các nhà quản trị cấp cao nên dự kiến là cấp dưới của họ cần đặt ra những mục tiêu gì và sẽ điều chỉnh nếu như những đóng góp của cấp dưới là xác đáng.

Việc đặt ra các mục tiêu thật sự là một công việc khó khăn, đòi hỏi sự hướng dẫn thông minh của cấp trên và sự thực hành sâu rộng của cấp dưới.

Có thể tóm lược tiến trình MBO qua các bước sau đây:

Bước 1: Dự thảo mục tiêu cấp cao nhất

Bước này cần tiến hành:

- Xác định các mục tiêu chung cho toàn tổ chức.

- Xác định vai trò cho các đơn vị tham gia vào việc thực hiện mục tiêu.

Bước 2: Cùng với cấp dưới để ra mục tiêu

Bước này cần tiến hành:

- Cấp trên thông báo cho cấp dưới về các mục tiêu của đơn vị.

- Cùng với cấp dưới bàn bạc, thảo luận về các mục tiêu mà cấp dưới có thể thực hiện và các điều kiện cần có để thực hiện mục tiêu.

- Mục tiêu được cấp dưới đề ra và cam kết với cấp trên, được cấp trên duyệt thông qua.

Trong quá trình này cấp trên đóng vai trò là người cộng tác, khuyến khích cấp dưới đề ra mục tiêu của mình, sau đó thông qua và phê chuẩn mục tiêu.

Bước 3: Thực hiện mục tiêu

Trên cơ sở mục tiêu đã được thông qua, cấp trên cung cấp các điều kiện, phương tiện và nguồn lực cần thiết cho cấp dưới thực hiện mục tiêu. Cấp dưới được tạo điều kiện để phát huy tính chủ động, sáng tạo xây dựng kế hoạch thực hiện nhằm đạt mục tiêu.

Bước 4: Tiến hành kiểm tra và điều chỉnh

Trong quá trình cấp dưới thực hiện mục tiêu, cấp trên tiến hành kiểm tra nhằm phát hiện những khó khăn hoặc sai lệch, từ đó đề xuất các giải pháp điều chỉnh nhằm hỗ trợ cấp dưới.

Bước 5: Tổng kết và đánh giá

Căn cứ vào mục tiêu đã cam kết, cấp trên sẽ tiến hành đánh giá công việc của cấp dưới. Thành tích của cấp dưới được xác định theo mức độ hoàn thành mục tiêu đã cam kết và được cấp trên phê duyệt.

3.3.3. Lợi ích của quản trị theo mục tiêu

Quản trị tốt hơn: MBO buộc cá nhân nhà quản trị phải nghĩ đến việc xây dựng kế hoạch nhằm đạt kết quả, phải suy nghĩ về các thước đo, các tiêu chuẩn kiểm tra, các nguồn lực cần huy động...

Tổ chức được phân định rõ: MBO giúp các nhà quản trị phân định rõ vai trò và cơ cấu tổ chức, định ra các nhiệm vụ cụ thể xoay quanh kết quả mong muốn của những người đang chịu trách nhiệm về các kết quả này.

Sự cam kết cá nhân: MBO khuyến khích mọi người tự cam kết với các mục tiêu của mình, không phải tuân theo các chỉ thị, không phải chờ đợi sự hướng dẫn. Họ là những cá nhân có các mục đích được xác định rõ ràng, được tham gia thật sự vào việc đề ra các

mục tiêu, có cơ hội để phát huy tính chủ động, sáng tạo trong quá trình lập kế hoạch, đồng thời có thể nhận được sự giúp đỡ tích cực của cấp trên để đảm bảo họ có thể hoàn thành mục tiêu.

Triển khai các biện pháp kiểm tra có hiệu quả: MBO hỗ trợ cho việc triển khai các biện pháp kiểm tra có hiệu quả. Nó gắn liền với việc đo lường kết quả và điều chỉnh sai lệch để đạt được mục tiêu.

3.3.4. Hạn chế của quản trị theo mục tiêu

Bên cạnh các lợi ích, MBO cũng có những hạn chế. Một số hạn chế là nội tại của hệ thống MBO, một số khác là những sai sót trong việc áp dụng nó.

Khó khăn của việc đề ra mục tiêu: Việc đề ra các mục tiêu xác đáng thật sự là việc rất khó khăn, cần phải có sự nghiên cứu và làm việc nhiều hơn để thiết lập được các mục tiêu xác đáng.

Tính ngắn hạn của các mục tiêu. Trong MBO, các nhà quản trị thường đề ra những mục tiêu cho thời gian ngắn và điều đó có thể gây tổn thất cho mục tiêu dài hạn.

Tính cứng nhắc. Trong thực tế, các nhà quản trị thường ngần ngại khi phải thay đổi mục tiêu. Mặc dù các mục tiêu có thể không còn phù hợp, song nếu bị thay đổi khá nhiều thì chúng sẽ không thể hiện kết quả của việc suy nghĩ chín chắn khi xây dựng kế hoạch. Mặt khác, không nên mong đợi nhà quản trị phấn đấu cho một mục tiêu không còn phù hợp nữa so với các mục tiêu chung đã sửa đổi, so với các tiền đề đã thay đổi hoặc chính sách đã đổi mới.

3.4. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

3.4.1. Khái niệm hoạch định chiến lược

Có nhiều khái niệm khác nhau về hoạch định chiến lược, song có thể hiểu khái quát: Hoạch định chiến lược là quá trình xác định sứ mệnh, mục tiêu của tổ chức, phân tích môi trường bên ngoài và bên trong, đề ra những chiến lược cho phép tổ chức đó hoạt động một cách thành công lâu dài trong môi trường của nó.

3.4.2. Vai trò của hoạch định chiến lược

Trước những năm 1970, khi lập kế hoạch dài hạn, các nhà quản trị thường nghĩ rằng mọi điều tốt đẹp còn đang ở phía trước. Kế hoạch cho tương lai chỉ đơn thuần là sự nối tiếp các kế hoạch hiện có. Nhưng rồi những cú sốc về môi trường trong những năm 1970 và 1980 đã thay đổi cách nhìn nhận này. Những biến động ngày càng phức tạp của môi trường đã buộc các nhà quản trị phải triển khai nghiên cứu, phân tích môi trường một cách toàn diện, có hệ thống, đồng thời phải đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp, trên cơ sở đó hình thành các chiến lược thích hợp. Sự thích ứng của doanh nghiệp với môi trường là một trong những yếu tố quyết định sự thành công.

3.4.3. Các cấp chiến lược

Nếu doanh nghiệp chỉ kinh doanh một loại sản phẩm hay dịch vụ duy nhất thì chỉ cần triển khai một kế hoạch chiến lược là đủ. Nhưng trong thực tế, nhiều doanh nghiệp có mặt hàng kinh doanh hết sức đa dạng, do vậy trong doanh nghiệp phải hình thành các cấp chiến lược khác nhau:

Chiến lược cấp doanh nghiệp

Là loại chiến lược trả lời cho câu hỏi: Doanh nghiệp sẽ nằm ở đâu trong những ngành kinh doanh nào, vị trí của doanh nghiệp trong môi trường và vai trò của từng ngành kinh doanh trong doanh nghiệp? Chiến lược cấp doanh nghiệp do ban quản trị cấp cao của doanh nghiệp đề ra. Dựa vào chiến lược cấp doanh nghiệp, nhà quản trị có thể biết doanh nghiệp cần phải thêm bớt những ngành kinh doanh nào.

Chiến lược cấp kinh doanh

Là chiến lược xác định doanh nghiệp nên cạnh tranh trong mỗi ngành kinh doanh của nó như thế nào.

Đối với doanh nghiệp chỉ kinh doanh một mặt hàng thì chiến lược cấp doanh nghiệp đồng thời là chiến lược cấp kinh doanh. Khi

doanh nghiệp kinh doanh nhiều mặt hàng, hoạt động trong nhiều ngành kinh doanh thì trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp hình thành nhiều đơn vị kinh doanh chiến lược độc lập. Mỗi đơn vị đảm nhận một hay một số ngành kinh doanh và tự lập ra chiến lược kinh doanh của đơn vị trong sự thống nhất với chiến lược và lợi ích tổng thể của doanh nghiệp.

Chiến lược cấp chức năng

Là chiến lược xác định cần phải hỗ trợ chiến lược cấp kinh doanh như thế nào, chẳng hạn như chiến lược về tài chính, chiến lược nhân sự, chiến lược tiếp thị... Chiến lược cấp chức năng do các bộ phận chức năng (phòng ban) trong doanh nghiệp đề ra, phải tuân theo và thống nhất với chiến lược kinh doanh.

3.4.4. Các bước của quá trình hoạch định chiến lược

Để hình thành nên chiến lược của một tổ chức nói chung và doanh nghiệp nói riêng, các nhà hoạch định phải thực thi nhiều loại công việc với nhiều bước khác nhau. Tuy nhiên, có thể khái quát quá trình hoạch định chiến lược theo các bước với những nội dung chính như sau:

Xác định sứ mệnh, mục tiêu của tổ chức

Xác định sứ mệnh

Hiện nay có khá nhiều quan niệm khác nhau về sứ mệnh, song có thể hiểu: Sứ mệnh là một khái niệm dùng để chỉ lý do tồn tại, ý nghĩa của sự tồn tại và hoạt động của tổ chức. Sứ mệnh phản ánh nhiệm vụ quan trọng nhất của tổ chức đối với môi trường và thường được thể hiện thông qua các triết lý kinh doanh ngắn gọn. Ví dụ: Toyota có sứ mệnh "thiết lập tiêu chuẩn quốc tế" tại bất cứ nơi nào mà công ty có mặt. Sứ mệnh này được thể thông qua triết lý kinh doanh: "Chất lượng không biên giới".

Sứ mệnh của một doanh nghiệp được thể hiện ở bản tuyên bố về sứ mệnh. Bản tuyên bố về sứ mệnh thường đề cập đến 9 vấn đề lớn như:

- Khách hàng của doanh nghiệp là ai?

- Sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp là gì?

- Thị trường của doanh nghiệp ở đâu?

- Công nghệ có phải là mối quan tâm hàng đầu của doanh nghiệp không?

- Lợi nhuận có phải là vấn đề sống còn của doanh nghiệp không?

- Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp là gì?

- Thế mạnh đặc biệt của doanh nghiệp?

- Hình ảnh cộng đồng là mối quan tâm chủ yếu của doanh nghiệp?

- Sự quan tâm đến đội ngũ nhân viên?

Bản tuyên bố sứ mệnh của doanh nghiệp được xác định rõ ràng, đúng đắn sẽ góp phần tạo nên sự thống nhất ở tất cả các cấp, các bộ phận, các cá nhân khác nhau trong toàn doanh nghiệp; góp phần củng cố và tăng cường hình ảnh của doanh nghiệp trước cộng đồng, xã hội; đồng thời là căn cứ để huy động các nguồn tài nguyên, là tiêu chuẩn để cung cấp các nguồn lực, giúp việc chuyển các mục tiêu thành các chiến lược được dễ dàng hơn.

Xác định mục tiêu

Mục tiêu được xác định trên cơ sở sứ mệnh, mục tiêu cụ thể hơn so với sứ mệnh. Mục tiêu là những cột mốc, đích hay kết quả mà tổ chức mong muốn đạt được trong một thời gian nhất định. Mục tiêu chỉ ra phương hướng cho tất cả mọi quyết định và hình thành các tiêu chuẩn đo lường kết quả thực hiện.

Khi xác định mục tiêu cần lưu ý một số điểm sau:

- Mục tiêu phải có tính chuyên biệt: Nghĩa là khi xác định mục tiêu, phải chỉ ra được những gì liên quan đến mục tiêu, phạm vi không gian, thời gian, địa điểm thực hiện mục tiêu, các kết quả mong muốn đạt được trong quá trình thực hiện mục tiêu.

- Mục tiêu phải linh hoạt để có thể thay đổi nhằm thích ứng với những thay đổi không dự đoán trước được.

- Mục tiêu phải có khả năng đo lường được: Yêu cầu này gắn với yêu cầu về tính chuyên biệt của mục tiêu. Mặt khác, mục tiêu còn là tiêu chuẩn để đánh giá các hoạt động, do đó tiêu chuẩn sẽ chính xác hơn khi nó có khả năng đo lường.

- Mục tiêu phải có tính khả thi: Vì mục tiêu đề ra quá cao hoặc quá thấp sẽ không có tác dụng định hướng và tạo động lực cho sự phát triển.

- Mục tiêu phải có tính phù hợp: Các mục tiêu đề ra phải tương xứng và phù hợp với nhau. Việc thực hiện mục tiêu này không làm triệt tiêu việc thực hiện mục tiêu khác.

Quá trình xác định mục tiêu của doanh nghiệp thường chịu sự tác động của các lực lượng như:

- Chủ doanh nghiệp: Là thành phần quan trọng nhất quyết định mục tiêu của doanh nghiệp. Chủ doanh nghiệp quan tâm nhiều nhất đến mục tiêu lợi nhuận, lãi suất cổ phần...

- Người lao động: Mối quan tâm chính của người lao động là tiền lương và điều kiện làm việc.

- Khách hàng: Khách hàng chỉ quan tâm đến giá cả, chất lượng hàng hóa, dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp, tính an toàn và dịch vụ tốt.

- Xã hội: Đòi hỏi của xã hội là bảo vệ môi trường, sử dụng tài nguyên có hiệu quả, vấn đề giải quyết việc làm, tài trợ các hoạt động xã hội...

Các lực lượng nói trên có lợi ích theo đuổi khác nhau nên tác động đến quá trình xác định mục tiêu cũng theo những chiều hướng khác nhau, thậm chí xung đột nhau. Vì vậy, việc xử lý các mối quan hệ về lợi ích của các lực lượng này là một trong những yêu cầu hết sức quan trọng của quá trình xác định mục tiêu.

Phân tích môi trường bên ngoài

Khái niệm

Môi trường bên ngoài là tập hợp tất cả các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng đến quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Môi trường bên ngoài có hai loại: môi trường vĩ mô (môi trường tổng quát) và môi trường vi mô (môi trường cạnh tranh). Có thể phân biệt mức độ tác động của môi trường vĩ mô và môi trường vi mô đến doanh nghiệp qua Bảng 3.1.

Bảng 3.1: Mức độ tác động của môi trường vĩ mô và môi trường vi mô

TT	*Tiêu thức so sánh*	*Môi trường tổng quát*	*Môi trường cạnh tranh*
1	Phạm vi tác động	Rất đông, liên quan đến các điều kiện trong phạm vi một quốc gia	Gắn trực tiếp với từng ngành, từng doanh nghiệp
2	Tính chất tác động	Gián tiếp	Trực tiếp
3	Tốc độ thay đổi	Chậm, có tác dụng lâu dài	Rất nhanh, năng động
4	Mức độ phức tạp	Rất phức tạp, phụ thuộc vào nhiều biến cố	Có thể nhận biết
5	Khả năng kiểm soát	Khó có thể kiểm soát	Có thể kiểm soát

Các yếu tố cấu thành môi trường vĩ mô

Gồm 5 yếu tố sau:

Thứ nhất, yếu tố kinh tế: Có sự tác động mạnh mẽ đến các doanh nghiệp kinh doanh. Những ảnh hưởng then chốt của yếu tố này bao gồm: lãi suất, chu kỳ kinh tế, cán cân thương mại, tỷ lệ lạm

phát, thuế khóa và các chính sách tiền tệ...Mỗi tác động của yếu tố kinh tế được sử dụng như một cơ hội hay mối đe dọa.

Thứ hai, các yếu tố chính trị và pháp luật: các yếu tố chính phủ, pháp luật và chính trị tác động đến doanh nghiệp theo những chiều hướng khác nhau. Chúng có thể tạo ra cơ hội, trở ngại, thậm chí là rủi ro thật sự cho doanh nghiệp. Các yếu tố chính trị, pháp luật có ảnh hưởng đến hoạt động của các doanh nghiệp bao gồm:

- Chính phủ với tư cách là người tiêu dùng lớn nhất trong nền kinh tế;

- Sự ổn định chính trị, sự nhất quán về quan điểm chính sách lớn;

- Các diễn biến chính trị trong nước, khu vực và thế giới;

- Các chương trình chi tiêu của chính phủ;

- Các thay đổi về luật thuế, luật phát minh sáng chế, luật bảo vệ môi trường, luật chống độc quyền...;

- Mức trợ cấp của chính phủ;

- Chiến tranh, khủng bố.

Các yếu tố này ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của doanh nghiệp, tạo ra một tác dụng ảnh hưởng gia tăng trên cách thức mà doanh nghiệp hoạt động.

Thứ ba, các yếu tố xã hội: Tất cả các doanh nghiệp phải phân tích các yếu tố xã hội để ấn định những cơ hội và thách thức tiềm ẩn. Các yếu tố xã hội thường thay đổi hoặc tiến triển chậm chạp khiến chúng đôi khi khó bị nhận ra. Các yếu tố xã hội gồm: chất lượng đời sống, lối sống, sự linh hoạt của người tiêu dùng, nghề nghiệp dân số, mật độ dân cư, tôn giáo...

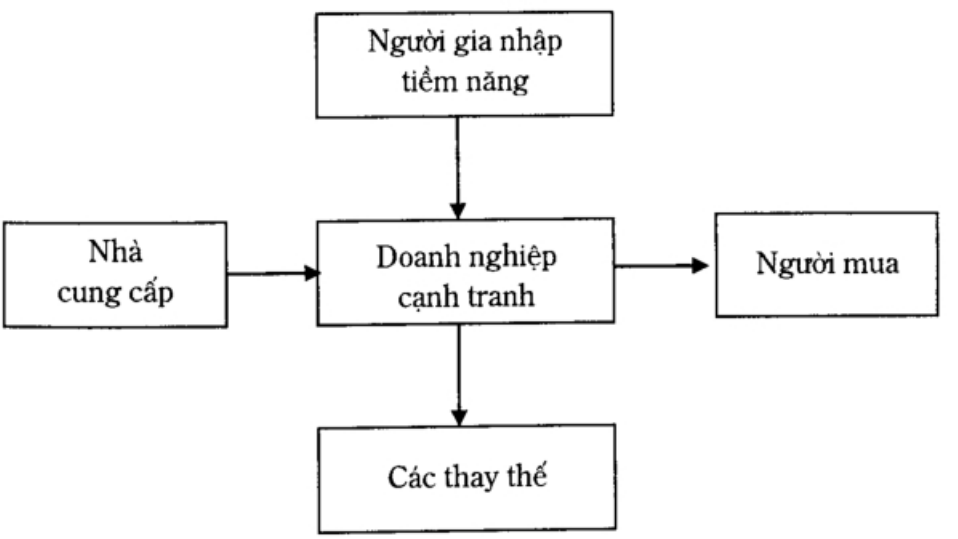
Thứ tư, các yếu tố tự nhiên: Tài nguyên ô nhiễm, thiếu năng lượng, sự tiêu phí tài nguyên.

Thứ năm, các yếu tố kỹ thuật: Chi tiêu nhà nước cho nghiên cứu và phát triển, bảo vệ bằng sáng chế, các sản phẩm mới, chuyển giao kỹ thuật mới, tự động hóa, người máy...

Các doanh nghiệp ngày càng lệ thuộc vào cơ sở kỹ thuật hoặc chuyển giao kỹ thuật phát triển tinh vi hơn. Sự tiến bộ của kỹ thuật mang lại cả cơ hội và mối đe dọa cho các ngành và doanh nghiệp biệt lập.

Các doanh nghiệp dẫn đầu về kỹ thuật hoặc chuyển giao kỹ thuật thường sử dụng biện pháp tấn công bằng cách tìm kiếm những giải pháp kỹ thuật mới. Kỹ thuật mới có thể làm cho sản phẩm của doanh nghiệp trở nên lỗi thời. Những doanh nghiệp được tổ chức ổn định thường gặp khó khăn lớn trong việc đáp ứng một cách thành công việc cải tiến kỹ thuật, đặc biệt trong giai đoạn trưởng thành của chu kỳ sống sản phẩm.

Các yếu tố cấu thành môi trường vi mô



Hình 3.4: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter

Thứ nhất, nhà cung cấp: Là lực lượng mà doanh nghiệp phải thương lượng. Lực lượng này sẽ rất mạnh khi:

- Doanh nghiệp phụ thuộc vào một nhà cung cấp duy nhất, hoặc xảy ra tình trạng khan hiếm;

- Sức mua của doanh nghiệp đóng vai trò nguồn tiêu thụ chủ yếu của nhà cung cấp;

- Trên thị trường không có thứ khác để thay thế;

- Nhà cung cấp có thể thu hút các khách hàng khác.

Thứ hai, khách hàng: Khách hàng sẽ gây áp lực với doanh nghiệp khi:

- Khách hàng mua tập trung, hoặc mua với khối lượng lớn;

- Các sản phẩm của người bán không khác biệt nhau;

- Người bán bị mất một khách hàng nên phải chịu mất khoản phụ phí lớn để kiếm khách hàng khác bù lại;

- Khách hàng có thông tin rất cặn kẽ về các nguồn cung cấp hàng hiện hữu.

Thứ ba, sức cạnh tranh hiện hữu của thị trường (đối thủ cạnh tranh): Cường độ của nó phụ thuộc nhiều biến số:

- Số lượng đối thủ và thị phần từng đối thủ đang chiếm hữu;

- Tốc độ tăng trưởng của ngành;

- Mức độ khác biệt giữa các sản phẩm của các đối thủ;

- Các chiến lược được vận dụng trong lĩnh vực kinh doanh.

Thứ tư, nguy cơ đối thủ mới: Nguy cơ xuất hiện các đối thủ cạnh tranh mới nhiều hay ít tùy thuộc vào sức hấp dẫn của lĩnh vực kinh doanh, phản ứng của các doanh nghiệp hiện hữu và các rào cản chuyển dịch (như vốn, nguồn cung cấp nhiên liệu, quyền sở hữu công nghệ, phí tổn đảm bảo du nhập cơ sở hoặc sản phẩm).

Thứ năm, mối đe dọa từ các sản phẩm thay thế: Doanh nghiệp cần phải ngăn chặn trước bằng cách phân tích theo một nhãn quan càng bao quát càng tốt về tính năng, tác dụng của sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp mình.

- Các sản phẩm thay thế đều chế tạo theo những công nghệ khác với công nghệ của doanh nghiệp. Do đó, cần giám sát sự xuất hiện các công nghệ mới;

- Các sản phẩm thay thế lợi hại nhất là sản phẩm mà người tiêu dùng có lợi hơn trong tỷ số chất lượng/giá cả;

- Chúng ấn định mức giá cao nhất cho các sản phẩm hiện hữu, làm giảm mức lãi của các doanh nghiệp và do đó làm tăng cạnh tranh giữa các doanh nghiệp.

Kỹ thuật phân tích môi trường bên ngoài

Khi phân tích môi trường bên ngoài, các doanh nghiệp thường sử dụng hai loại ma trận để đánh giá khả năng thích nghi của doanh nghiệp với môi trường và năng lực của nó trong cạnh tranh. Hai ma trận đó gồm: ma trận các yếu tố bên ngoài và ma trận hình ảnh cạnh tranh.

Ma trận các yếu tố bên ngoài: Có năm bước để phát triển một ma trận đánh giá yếu tố bên ngoài:

Bước 1: Lập danh sách các yếu tố có vai trò quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp.

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng của các yếu tố đối với sự thành công trong ngành kinh doanh của doanh nghiệp.

Bước 3: Phân loại từ 1-4 cho mỗi yếu tố thể hiện năng lực mà chiến lược của doanh nghiệp phản ứng với các yếu tố của môi trường, trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình, 1 là ít phản ứng.

Bước 4: Nhân hệ số quan trọng của mỗi biến số với năng lực phản ứng để xác định tổng số điểm về tầm quan trọng. Tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một tổ chức có thể đạt là 4,0 và thấp nhất là 1,0. Tổng số điểm quan trọng trên trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng là 4,0 cho thấy tổ chức đang phản ứng rất tốt với cơ hội và đe dọa trong môi trường của họ.

Ví dụ: Một doanh nghiệp sau khi phân tích môi trường bên ngoài đã thiết lập ma trận sau:

Bảng 3.2: Ma trận yếu tố bên ngoài

Các yếu tố bên ngoài chủ yếu	*Hệ số (mức độ) quan trọng*	*Năng lực phản ứng*	*Tổng số điểmquan trọng*
Tổng lãi suất	0,20	1	0,20
Sự di chuyển dân số	0,10	4	0,40
Các quy định của chính phủ	0,30	3	0,90
Điện toán hệ thống thông tin	0,20	4	0,70
Thay đổi công nghệ	0,20	2	0,40
Tổng	1,0		2,60

Ma trận trên cho thấy các quy định của chính phủ là yếu tố quan trọng nhất của môi trường ảnh hưởng đến ngành kinh doanh. Doanh nghiệp trong ví dụ này đang theo đuổi chiến lược nhằm tận dụng hiệu quả "sự di chuyển dân số và điện toán hóa hệ thống thông tin". Các chiến lược của doanh nghiệp không xét đến các ảnh hưởng tiêu cực có thể có của việc tăng lãi suất. Tổng số điểm 2,6 cho thấy doanh nghiệp này chỉ ở mức trên trung bình trong việc nỗ lực theo đuổi các chiến lược nhằm tận dụng các cơ hội môi trường và tránh mối đe dọa từ bên ngoài.

Ma trận hình ảnh cạnh tranh: Cách thiết lập ma trận hình ảnh cạnh tranh về cơ bản giống cách thiết lập ma trận các yếu tố bên ngoài. Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhận diện các nhà cạnh tranh chủ yếu cũng như các ưu thế và bất lợi của họ. Ma trận này là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài trong trường hợp các mức độ quan trọng, phân loại và tổng số điểm có cùng ý nghĩa. Ma trận này khác với ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài ở chỗ các yếu tố bên trong có tầm quan trọng quyết định, chẳng hạn như sự ổn định tài chính, tính hiệu quả của quảng cáo, sự quan tâm đến công tác nghiên cứu và phát triển.

Bảng 3.3: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của các công ty

Các yếu tố thành công	*Holiday*			*Hilton*		*Marriott*	
	Mức độ quan trọng	*Phân loại*	*Số điểm quan trọng*	*Phân loại*	*Số điểm quan trọng*	*Phân loại*	*Số điểm quan trọng*
Thừa nhận nhãn hiệu	0,05	4	0,20	4	0,2	3	0,15
Dịch vụ	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Tỷ lệ phòng được sử dụng	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Phân khúc thị trường	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24
Thị phần	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Giải trí	0,10	4	0,40	4	0,40	1	0,10
Sức mạnh tài chính	0,18	1	0,18	4	0,72	3	0,54
Vị trí bất động sản	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Các điều kiện dịch vụ đang sử dụng	0,40	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Tổng số điểm quan trọng	1,0		3,31		3,4		2,65

Phân tích nội bộ doanh nghiệp (môi trường bên trong)

Phân tích nội bộ doanh nghiệp là phân tích các yếu tố bên trong doanh nghiệp có ảnh hưởng đến quá trình tồn tại và phát

triển của doanh nghiệp. Các yếu tố đó bao gồm: trình độ kỹ thuật công nghệ, năng lực tài chính, khả năng về đội ngũ, trình độ quản lý, hiệu quả hoạt động marketing, công tác nghiên cứu và phát triển, văn hóa doanh nghiệp...

Mục đích của phân tích các yếu tố bên trong là chỉ ra những điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp, trong khi mục đích phân tích môi trường bên ngoài là chỉ ra những cơ hội và mối đe dọa đối với doanh nghiệp.

Hình thành các chiến lược

Có nhiều cách để xây dựng các chiến lược của doanh nghiệp. Ở đây giới thiệu hai kỹ thuật chính:

Ma trận SWOT (S: Strengths, W: Weaknesses, O: Opportunities, T: Threats)

Ma trận có hai chiều: chiều đứng phản ánh kết quả tác động của môi trường ở hai góc độ gồm cơ hội và đe dọa, chiều ngang phản ánh thực lực của doanh nghiệp với hai mức gồm mạnh và yếu. Kết hợp cơ hội và đe dọa của môi trường với điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp để hình thành nên các chiến lược kinh doanh thích ứng.

Cách thiết lập ma trận:

- Liệt kê các điểm mạnh (S), điểm yếu (W) của doanh nghiệp và các cơ hội (O), đe dọa (T) của môi trường kinh doanh (chỉ lựa chọn các điểm chủ yếu);

- Kết hợp lần lượt điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp với cơ hội, đe dọa của môi trường kinh doanh để hình thành các loại chiến lược kinh doanh thích ứng:

+ Kết hợp S - O: Chiến lược thích ứng là sử dụng điểm mạnh của doanh nghiệp để tăng cường khai thác cơ hội kinh doanh.

+ Kết hợp S - T: Chiến lược thích ứng là sử dụng điểm mạnh của doanh nghiệp để vượt qua đe dọa của môi trường.

+ Kết hợp W - O: Chiến lược thích ứng là nắm lấy cơ hội, đồng thời khắc phục điểm yếu của doanh nghiệp.

+ Kết hợp W - T: Chiến lược thích ứng là phòng thủ nhằm tối thiểu hóa đe dọa.

Môi trường Doanh nghiệp	O - - -	T - - -
S - - - -	S-O - - -	S-T - - -
W - - - -	W-O - - -	W-T - - -

Hình 3.5: Ma trận SWOT

Ngoài ra có thể kết hợp từng điểm mạnh, điểm yếu cụ thể của doanh nghiệp với từng cơ hội, đe dọa cụ thể của môi trường kinh doanh để hình thành các chiến lược kinh doanh.

Ma trận BCG, hay còn gọi ma trận Portfolio (danh mục vốn đầu tư)

Ma trận có hai chiều:

- Chiều ngang phản ánh thị phần của doanh nghiệp gồm hai mức cao và thấp. Doanh nghiệp có thị phần cao khi thị phần của doanh nghiệp lớn hơn thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất, doanh nghiệp có thị phần thấp khi thị phần của doanh nghiệp nhỏ hơn thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất.

- Chiều dọc phản ánh tốc độ tăng trưởng của ngành cũng với hai mức cao và thấp. Ngành có tốc độ tăng trưởng cao khi đang nằm trong thời kỳ phôi thai hay tăng trưởng, ngành có tốc độ tăng trưởng thấp khi đã bước sang thời kỳ bão hòa hay suy thoái.

Kết hợp thị phần cao/thấp của doanh nghiệp (yếu tố bên trong) với tốc độ tăng trưởng cao/thấp của ngành (yếu tố bên ngoài) để hình thành các chiến lược kinh doanh thích ứng.

Tốc độ tăng trưởng của ngành	Thị phần của doanh nghiệp: Cao	Thị phần của doanh nghiệp: Thấp
Cao	**Star** (Ngôi sao)	**Question mark** (Dấu chấm hỏi)
Thấp	**Cash cow** (Con bò sữa)	**Dog** (Con chó)

Hình 3.6: Ma trận BCG

- Ô "Ngôi sao" biểu thị những sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp có thị phần cao và nằm trong ngành có tốc độ tăng trưởng cao. Chiến lược thích ứng cho loại sản phẩm hay dịch vụ này là tăng cường đầu tư để chiếm lĩnh thị trường, tăng thị phần và nâng cao năng lực cạnh tranh.

- Ô "Con bò sữa" biểu thị những sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp có thị phần cao nhưng nằm trong ngành có tốc độ tăng trưởng thấp. Chiến lược thích ứng cho loại sản phẩm hay dịch vụ này là chiến lược thu tiền mặt: lấy lợi nhuận do sản phẩm này

tạo ra để đầu tư cho các sản phẩm khác, đặc biệt là cho sản phẩm "Ngôi sao".

- Ô "Dấu chấm hỏi" biểu thị những sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp có thị phần thấp nhưng lại nằm trong ngành có tốc độ tăng trưởng cao. Với loại sản phẩm hay dịch vụ này, doanh nghiệp thường do dự, khó đưa ra được những chiến lược nhất quán từ đầu.

- Ô "Con chó" biểu thị những sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp có thị phần thấp và nằm trong ngành có tốc độ tăng trưởng thấp. Đối với loại sản phẩm hay dịch vụ này, doanh nghiệp cần nhanh chóng loại ra khỏi cơ cấu mặt hàng kinh doanh của doanh nghiệp.

TÓM TẮT

Hoạch định là chức năng đầu tiên của quản trị. Tất cả các nhà quản trị đều phải thực hiện chức năng hoạch định.

Có nhiều cách để phân loại hoạch định, song nếu phân loại theo tính chất và logic thì hoạch định được chia thành: hoạch định mục tiêu, hoạch định chiến lược, hoạch định chính sách, hoạch định thủ tục, hoạch định quy tắc, hoạch định chương trình.

Tùy theo tính chất và quy mô của hoạch định mà tính phức tạp của hoạch định sẽ khác nhau, nhưng nói chung, để tiến hành một công việc hoạch định thường trải qua các bước chủ yếu sau: nhận thức cơ hội, xác định mục tiêu, chỉ ra các tiền đề, xây dựng các phương án, đánh giá các phương án và lựa chọn phương án.

Trong các loại hoạch định thì hoạch định mục tiêu và hoạch định chiến lược là hai loại hoạch định đang được quan tâm nhất hiện nay.

Hoạch định mục tiêu là xác định kết quả mong muốn cuối cùng mà tổ chức cần đạt được trong một thời gian nhất định. Hoạch định mục tiêu là tiền đề cho hoạch định chiến lược.

Chương 4

CÔNG TÁC TỔ CHỨC

4.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC

4.1.1. Khái niệm

Công tác tổ chức là việc chia tổ chức ra nhiều bộ phận khác nhau, xác định chức năng, nhiệm vụ cho từng bộ phận và thiết lập mối quan hệ phối hợp giữa chúng nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Mục đích của công tác tổ chức là nhằm thiết lập một cơ cấu tổ chức hợp lý để thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức. Cơ cấu tổ chức có hai loại: cơ cấu chính thức và cơ cấu không chính thức.

Cơ cấu chính thức là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được phân thành các khâu, các cấp với chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn nhất định nhằm thực hiện các hoạt động để đạt mục tiêu của tổ chức.

Cơ cấu không chính thức là cơ cấu hình thành một cách tự phát từ các mối quan hệ không chính thức giữa các thành viên trong tập thể xã hội. Ví dụ: một nhóm công nhân trong một phân xưởng chế tạo máy, một đám đông ở trên tầng bảy, một nhóm người tụ tập, một nhóm hành khách xếp hàng lên máy bay.

4.1.2. Vai trò của cơ cấu tổ chức

Tổ chức nào cũng tồn tại trong một cơ cấu tổ chức nhất định (cơ cấu tổ chức của trường đại học, doanh nghiệp...). Việc thiết lập cơ cấu tổ chức hợp lý là một trong những yếu tố làm gia tăng sức mạnh của tổ chức.

Trước hết, sinh ra cơ cấu tổ chức không phải vì bản thân cơ cấu tổ chức, mà là để thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ, do đó cơ cấu tổ chức hợp lý hay không sẽ ảnh hưởng rất lớn đến mức độ đạt mục tiêu của doanh nghiệp. Một cơ cấu tổ chức hợp lý có nghĩa là chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm của từng bộ phận, từng thành viên trong tổ chức được xác định một cách rõ ràng, hợp lý, từ đó góp phần phát huy sức mạnh của tập thể nói chung và đội ngũ cán bộ quản lý nói riêng. Ngoài ra, cơ cấu tổ chức hợp lý còn ảnh hưởng đến việc thực hiện các chức năng khác của quản trị như hoạch định, chỉ huy, lãnh đạo và kiểm tra.

4.2. CẤP TỔ CHỨC VÀ TẦM QUẢN TRỊ

4.2.1. Khái niệm

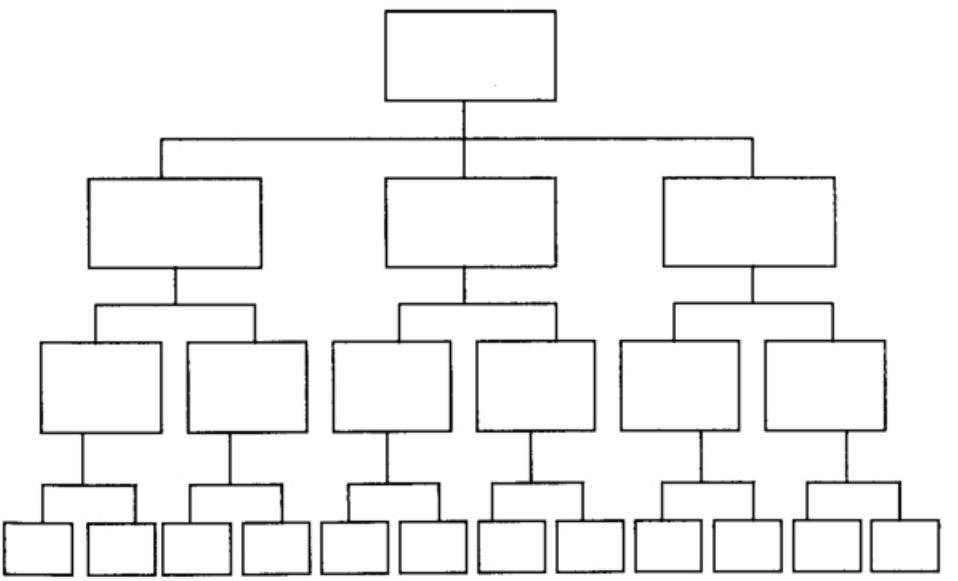
Một cơ cấu tổ chức thường có nhiều cấp. Sự tồn tại của cấp tổ chức cũng như số lượng cấp là do tầm quản trị quyết định.

Tầm quản trị được hiểu là số lượng nhân viên (hay số lượng bộ phận) trực thuộc mà một nhà quản trị có thể kiểm soát một cách hiệu quả.

Trong Kinh Thánh, khi nói về cuộc hành hương của người Do Thái do Moses tổ chức cũng đề cập đến tầm quản trị. Bố dượng của Moses khi thấy Moses mất nhiều thời gian để quản lý quá nhiều người, đã khuyên: "Việc con đang làm chưa hay, chắc chắn rồi con sẽ kiệt sức, cả con và những người đi cùng con, vì công việc này quá nặng nề với con, con không thể nào làm nổi nó nếu chỉ có một mình, hãy lắng nghe lời khuyên của ta, chọn ra những người có khả năng và giao các đệ tử cho họ, để họ trở thành những người cai quản hàng nghìn, những người cai quản hàng trăm, những người cai quản năm chục, và những người cai quản hàng chục người. Hãy cho họ quyền phán quyết mọi người, nên để cho họ trình những vấn đề lớn với con, còn những vấn đề nhỏ thì cho phép họ tự giải quyết. Như vậy họ sẽ dễ giải quyết hơn và họ sẽ cùng gánh vác công việc với con. Nếu con làm như vậy thì con có thể gánh chịu được và tất cả những người này sẽ tới được nơi muốn

đến một cách bình yên." Moses đã làm theo lời khuyên của bố dượng và cuộc hành hương do ông lãnh đạo đã thành công.

Trong một tổ chức, cần phải quyết định xem một nhà quản trị kiểm soát bao nhiêu thuộc cấp là có hiệu quả. Vì có sự hạn chế về số người mà một nhà quản trị có thể giám sát hiệu quả nên cần phải có các cấp trong tổ chức. Các mối quan hệ giữa tầm quản trị và cấp tổ chức được thể hiện theo mô hình ở Hình 4.1 và Hình 4.2



Hình 4.1: Tổ chức với tầm quản trị hẹp

Ưu, nhược điểm của tổ chức có tầm quản trị hẹp

Ưu điểm:

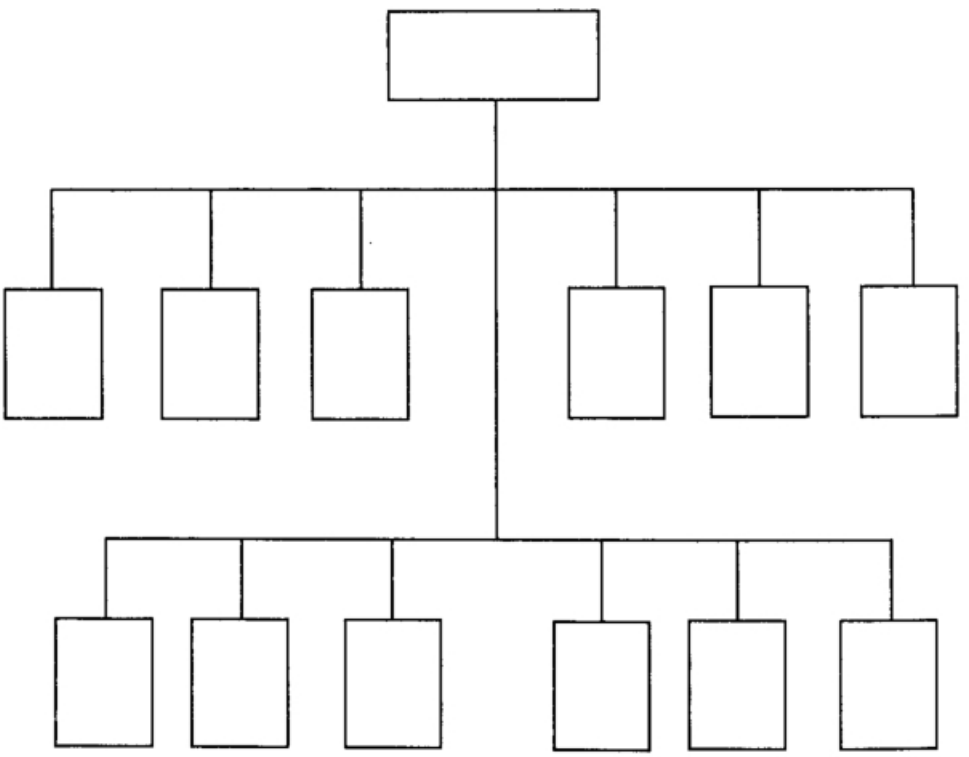
- Nhà quản trị có thể giám sát chặt chẽ hoạt động của nhân viên;

- Thông tin và truyền thông nhanh giữa cấp trên và cấp dưới, giữa người quản trị với các thuộc cấp.

Nhược điểm:

- Cấp trên dễ can thiệp sâu vào hoạt động của cấp dưới, làm hạn chế tính chủ động của cấp dưới;

- Tầm quản trị hẹp sẽ sinh ra nhiều cấp quản lý, làm cho bộ máy quản trị cồng kềnh, tốn kém chi phí và tạo ra khoảng cách quá xa giữa cấp cao nhất và cấp thấp nhất.



Hình 4.2: Tổ chức với tầm quản trị rộng

Ưu, nhược điểm của tổ chức có tầm quản trị rộng

Ưu điểm:

- Cấp trên buộc phải phân quyền cho cấp dưới nên cấp dưới thường được chủ động hơn trong công việc;

- Tầm quản trị rộng sẽ bớt được cấp quản trị.

Nhược điểm:

- Dễ dẫn tới tình trạng cấp trên không kiểm soát nổi cấp dưới;

- Dễ quá tải về công việc đối với người lãnh đạo, dẫn đến ách tắc các quyết định.

4.2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến tầm quản trị có hiệu quả

Trong mỗi tổ chức cần phải xác định xem một nhà quản trị có thể quản trị trực tiếp được bao nhiêu thuộc cấp. Con số này là khác nhau đối với các tổ chức khác nhau. Nhà tư vấn quản lý nổi tiếng người Anh Lyndall Urwick cho rằng số thuộc cấp lý tưởng đối với chức vụ quản trị cấp cao và cấp trung là 4, đối với cấp cơ sở có thể 8 hay 12. Trong khi đó, qua khảo sát 100 công ty lớn do Hiệp hội Quản lý Mỹ thực hiện lại cho thấy số các ủy viên quản trị báo cáo cho các chủ tịch dao động từ 2 đến 24, và chỉ có 26 chủ tịch có số thuộc cấp nhỏ hơn 6, con số trung bình là 9. Rõ ràng là có một số lượng hạn chế các thuộc cấp mà một nhà quản trị có thể giám sát có hiệu quả, nhưng con số chính xác ở mỗi trường hợp là bao nhiêu, điều đó phụ thuộc vào các nhân tố sau:

- Năng lực của người quản trị: Một nhà quản trị giỏi, có kinh nghiệm về quản trị đương nhiên có thể quản trị được nhiều người mà vẫn đạt hiệu quả hơn một nhà quản trị thiếu năng lực và kinh nghiệm quản trị.

- Trình độ và ý thức của nhân viên: Nhân viên càng được đào tạo tốt thì càng cần ít thời gian tác động giữa cấp trên và cấp dưới, giảm bớt được thời gian mà nhà quản trị cần tiếp xúc với nhân viên. Vì vậy, vấn đề đào tạo thuộc cấp có ý nghĩa quan trọng nhằm mở rộng tầm quản trị có hiệu quả.

- Phương tiện thông tin: Đây là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến tầm quản trị có hiệu quả. Phương tiện thông tin càng hiện đại, hệ thống thông tin càng nhanh chóng, chính xác sẽ giúp rút ngắn khoảng cách giữa cấp trên và cấp dưới, đồng thời tiết kiệm thời gian tiếp xúc và làm việc giữa họ.

- Sự phân cấp rõ ràng: Nếu một nhà quản trị được ủy quyền rõ ràng để tiến hành một nhiệm vụ được xác định rõ ràng thì sẽ giảm được thời gian chú ý tối thiểu của cấp trên và do đó nhà quản trị có thể tăng số lượng thuộc cấp mà vẫn có thể kiểm soát có hiệu quả.

- Tính phức tạp của hệ thống quản trị: Tính phức tạp của hệ thống quản trị và tầm quản trị tỷ lệ nghịch với nhau. Hệ thống quản trị càng phức tạp thì tầm quản trị càng phải thu hẹp và ngược lại, nếu hệ thống quản trị càng ổn định, ít phức tạp thì tầm quản trị có thể lớn.

- Thời gian tiếp xúc của người lãnh đạo với nhân viên trực thuộc: Người lãnh đạo bao giờ cũng phải dành một lượng thời gian cần thiết để tiếp xúc với nhân viên, song nếu thời gian đó càng ít, càng tiết kiệm thì càng có thể mở rộng tầm quản trị và ngược lại.

4.3. PHÂN CHIA TỔ CHỨC THÀNH CÁC BỘ PHẬN

Một phần trong công tác tổ chức là thiết lập các bộ phận. Bộ phận thể hiện một lĩnh vực riêng biệt, một chi nhánh mà ở đó một người quản lý có quyền hạn thực hiện các hoạt động chuyên môn nhất định.

Thông thường, một tổ chức đều phải chia ra nhiều bộ phận và hiệu quả hoạt động của một tổ chức, tính hợp lý của cơ cấu tổ chức tùy thuộc rất nhiều vào cách thức phân chia bộ phận. Một số cách phân chia bộ phận cơ bản như sau:

4.3.1. Phân chia bộ phận theo số lượng

Trong lịch sử, cách phân chia này từng được sử dụng trong tổ chức của các bộ lạc, thị tộc và quân đội. Hiện nay, cách phân chia này vẫn còn một số ứng dụng nhất định trong những tổ chức mà nhiều người cùng làm những công việc giống nhau. Chẳng hạn, trong quân đội chia một đại đội thành nhiều trung đội, một trung đội thành nhiều tiểu đội..., hay trong nhà trường chia một lớp thành nhiều tổ...

Nội dung của phương pháp này là nhóm gộp những người tiến hành cùng một công việc như nhau và đặt dưới sự kiểm soát của một người quản lý. Điểm quan trọng của cách phân chia này

không phải là tổ chức những người này làm gì, làm ở đâu hay làm với ai, mà là phụ thuộc vào số người có liên quan trong tổ chức.

Sự phân chia theo số lượng sẽ ngày càng ít hữu dụng trong cơ cấu tổ chức mà tính chuyên môn hóa ngày càng sâu, nghề nghiệp ngày càng khác nhau. Đồng thời, khi một yếu tố nào đó ngoài khả năng thuần túy của con người trở nên có ý nghĩa hơn, ngay lập tức cơ sở phân chia theo số lượng mất khả năng đưa lại những kết quả tốt.

4.3.2. Phân chia bộ phận theo thời gian

Đây là hình thức phân chia bộ phận lâu đời nhất, thường được sử dụng ở cấp thấp trong tổ chức. Cách phân chia này là sự nhóm gộp các hoạt động theo thời gian, chẳng hạn việc tổ chức sản xuất theo ca, kíp.

4.3.3. Phân chia bộ phận theo chức năng trong doanh nghiệp

Đây là cách nhóm gộp các hoạt động theo chức năng, là hình thức phân chia bộ phận được áp dụng rộng rãi trong thực tiễn. Nó bao quát được tất cả những công việc quản lý mà doanh nghiệp thường thực hiện. Chẳng hạn, việc chia doanh nghiệp thành các phòng ban chức năng như phòng kỹ thuật, phòng sản xuất, phòng bán hàng, phòng marketing, phòng tài chính...

Ưu điểm:

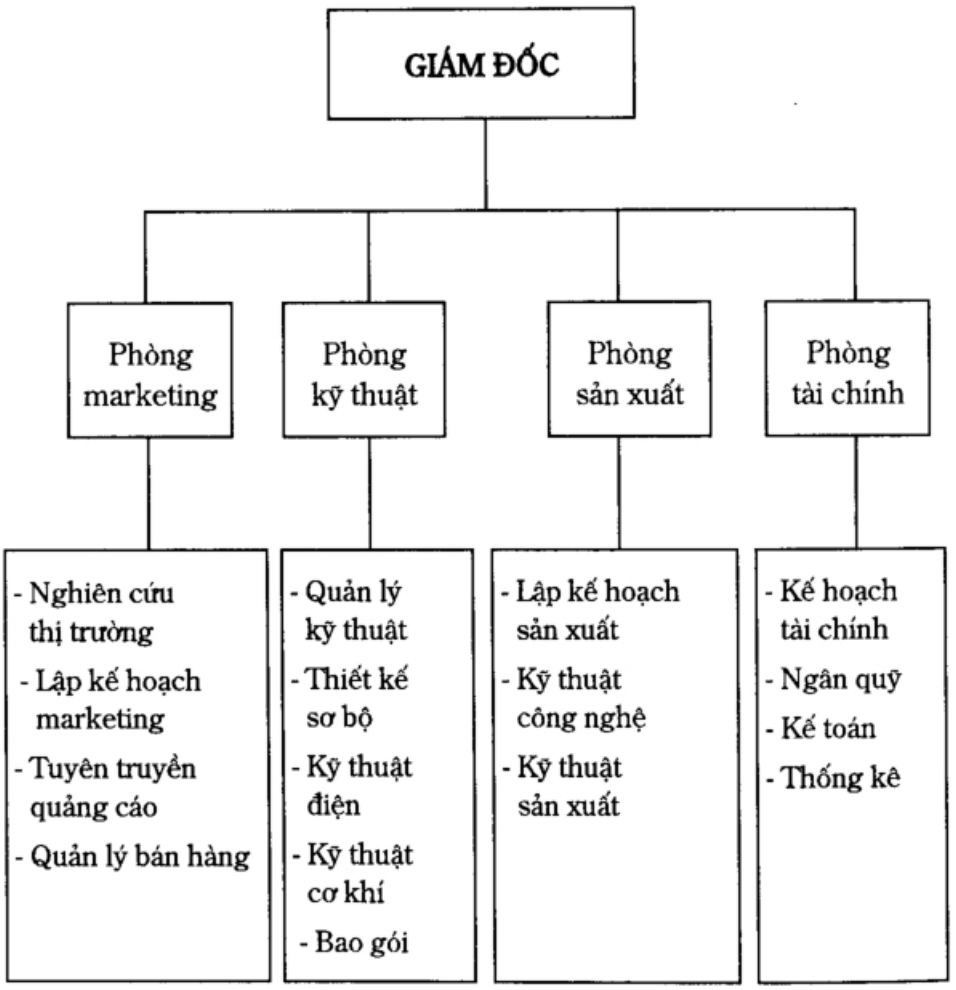
- Góp phần đạt được sự chuyên môn hóa sâu trong các công việc quản lý;

- Chú trọng và phát huy được sức mạnh và uy tín của các chức năng chủ yếu;

- Làm cho công tác đào tạo nghiệp vụ trở nên đơn giản hơn;

- Giải phóng người lãnh đạo chung khỏi những công việc vụn vặt, có tính nghiệp vụ để tập trung vào những công việc lớn, có tính bao quát của tổ chức;

- Tạo điều kiện để cấp trên có thể kiểm tra chặt chẽ các hoạt động theo chức năng ở cấp dưới.



Hình 4.3: Cơ cấu tổ chức theo chức năng

Nhược điểm:

- Trách nhiệm trong tổ chức tập trung ở cấp cao nhất, còn các bộ phận chức năng dễ thiếu trách nhiệm;

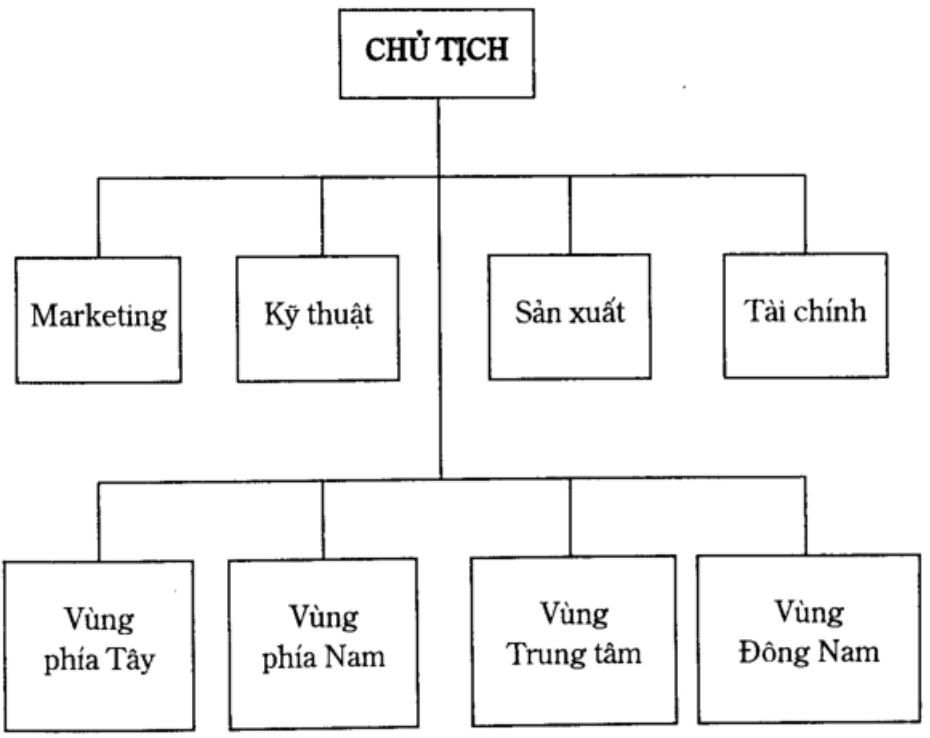
- Hạn chế sự phát triển của những người quản lý chung và tạo ra cách nhìn quá hẹp đối với những người lãnh đạo chức năng;

- Dễ làm cho bộ máy quản lý cồng kềnh, mối quan hệ trong bộ máy trở nên phức tạp;

- Hạn chế sự phối hợp giữa các chức năng quản trị.

4.3.4. Phân chia bộ phận theo khu vực địa lý (địa dư)

Đây là phương pháp phân chia khá phổ biến ở các doanh nghiệp hoạt động trên một phạm vi địa lý rộng. Theo cách phân chia này, các hoạt động trong một khu vực được nhóm gộp và giao cho một người quản lý.



Hình 4.4: Cơ cấu tổ chức theo khu vực

Ưu điểm:

- Tạo điều kiện đi sâu khai thác thị trường và những vấn đề khác của địa phương có liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp;
- Tăng khả năng phối hợp các hoạt động theo vùng;
- Tận dụng được sự hỗ trợ và tính hiệu quả của các hoạt động tại địa phương;
- Có được các quan hệ và thông tin tốt với địa phương.

Nhược điểm:

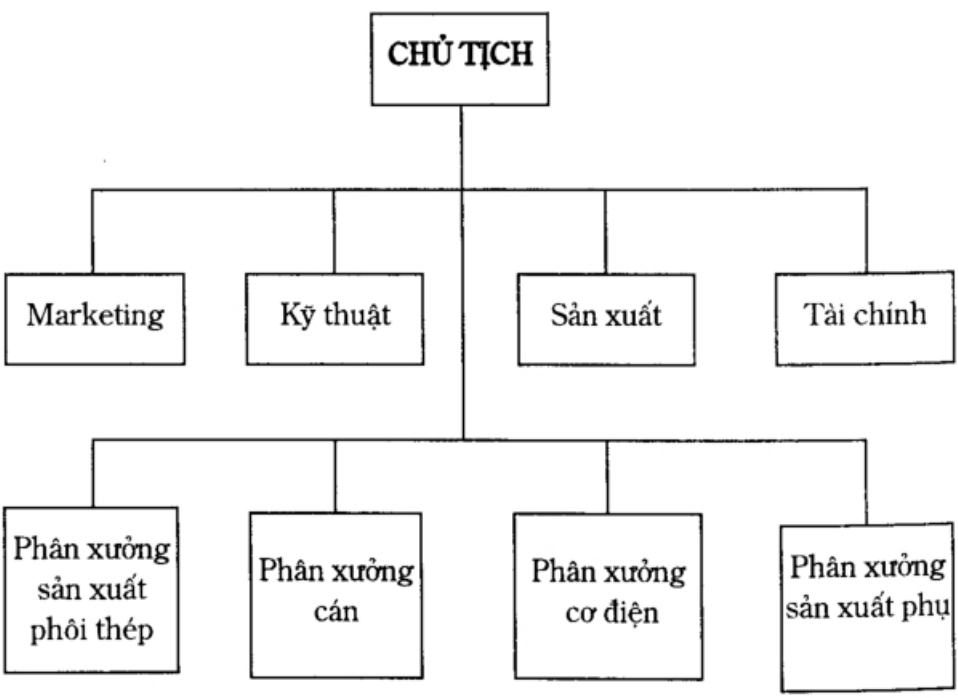
- Tạo ra nhiều người làm công việc quản lý theo vùng;

- Có khuynh hướng làm cho việc duy trì các dịch vụ trung tâm về kinh tế khó khăn hơn;

- Vấn đề kiểm soát trong toàn bộ tổng công ty trở nên khó khăn, phức tạp hơn.

4.3.5. Phân chia bộ phận theo sản phẩm

Hình thức phân chia này có vai trò ngày càng tăng trong các doanh nghiệp có quy mô lớn với nhiều dây chuyền công nghệ, nhiều loại sản phẩm khác nhau.



Hình 4.5: Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm

Ưu điểm:

- Tăng cường chuyên môn hóa vào tuyến sản phẩm;

- Gắn trách nhiệm những người lãnh đạo trực tuyến với lợi nhuận;

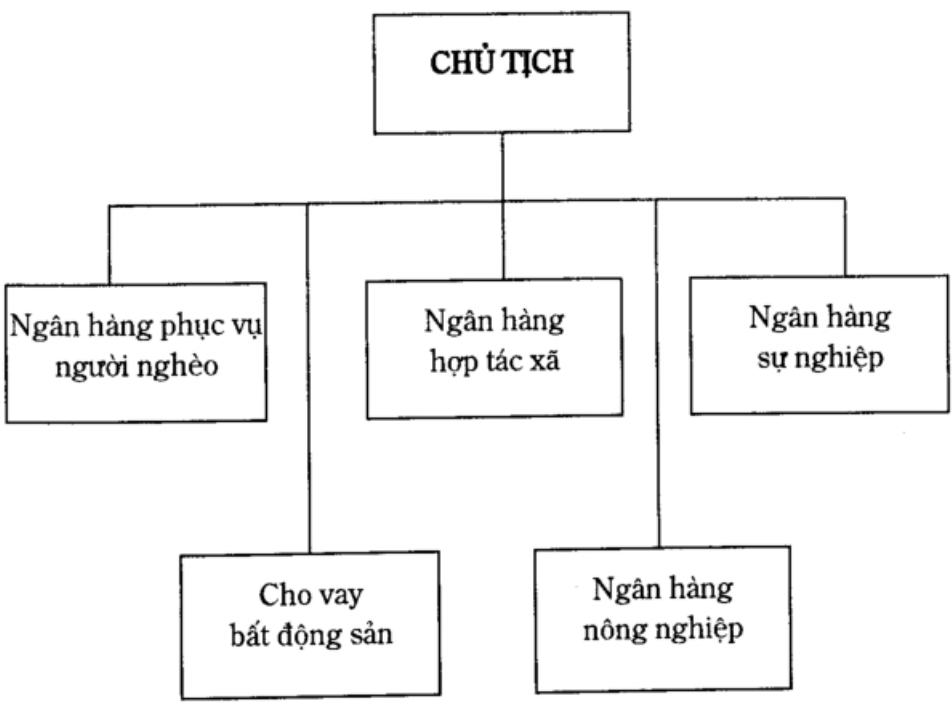
- Tạo điều kiện tốt hơn cho sự phối hợp các hoạt động chức năng;
- Tạo ra các cơ sở để phát triển đào tạo theo ngành nghề;
- Cho phép đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ.

Nhược điểm:

- Cần có nhiều người có năng lực quản lý chung;
- Có xu thế làm cho việc duy trì các dịch vụ kinh tế tập trung trở nên khó khăn;
- Gây khó khăn đối với việc kiểm soát của cấp trên.

4.3.6. Phân chia theo bộ phận khách hàng

Cách phân chia này có thể thấy ở rất nhiều doanh nghiệp mà khách hàng là chìa khóa để phân chia các hoạt động theo nhóm.



Hình 4.6: Cơ cấu tổ chức theo khách hàng

Ưu điểm:

- Tạo điều kiện để tập trung sự chú ý vào yêu cầu của khách hàng;

- Tạo cho khách hàng cảm giác họ có các nguồn cung ứng và có người phục vụ;

- Phát triển sự chuyên môn về khu vực khách hàng.

Nhược điểm:

- Khó kết hợp hoạt động giữa các nhu cầu khách hàng trái ngược nhau;

- Cần có người quản lý và chuyên gia tham mưu về các vấn đề của khách hàng;

- Các nhóm khách hàng có thể không phải luôn xác định rõ ràng.

4.3.7. Phân chia bộ phận theo thị trường

Một hình thức phân chia cơ bản mới xuất hiện là việc tổ chức một doanh nghiệp xoay quanh các thị trường mục tiêu hoặc xoay quanh các lĩnh vực marketing đang sử dụng. Cả hai phương pháp này được xây dựng nhằm chú trọng đến hoạt động marketing và làm cho nó có hiệu quả hơn. Tuy nhiên, cách tổ chức xoay quanh các kênh marketing đòi hỏi cơ cấu tổ chức phải tiếp cận được khách hàng chính, còn cách tổ chức lấy thị trường làm trung tâm nhằm nhóm gộp các hoạt động hỗ trợ cho hoạt động marketing ở những thị trường then chốt.

Ưu điểm:

- Có thể tập trung vào thị trường kênh marketing ở mỗi khu vực;

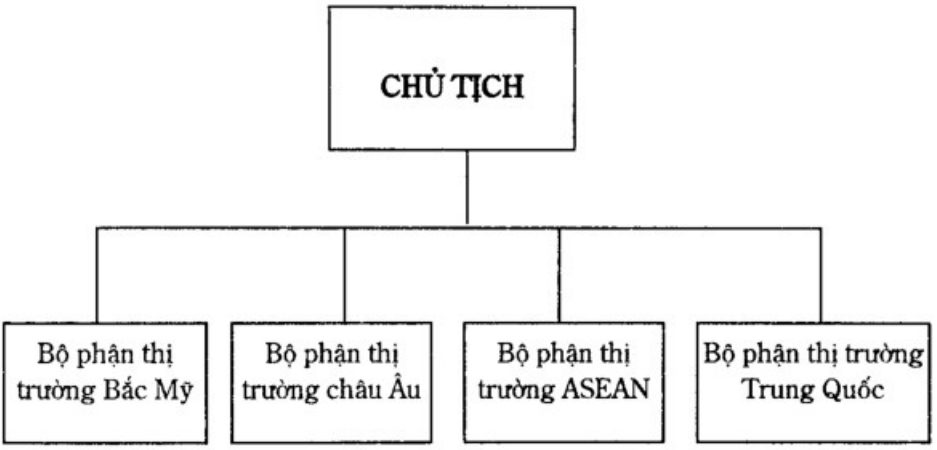
- Tạo thêm các cơ hội cho hoạt động marketing đạt hiệu quả hơn.

Nhược điểm:

- Hạn chế sự tập trung vào việc phát triển sản phẩm và lợi nhuận;

- Vấn đề đào tạo hướng vào thị trường nhiều hơn là vào các sản phẩm;

- Khó khăn trong việc kết hợp nghiên cứu sản phẩm và hoạt động sản xuất khi marketing qua nhiều bộ phận.



Hình 4.7: Cơ cấu tổ chức theo thị trường

Thực tế không có cách phân chia bộ phận nào là tốt nhất có thể vận dụng cho mọi tổ chức, mọi hoàn cảnh. Người quản lý phải xác định cách nào là tốt nhất qua việc xem xét từng hoàn cảnh, công việc cần phải bàn và cách thức tiến hành, những người tham gia và cá tính của họ. Tuy nhiên, nếu biết nhiều mô hình khác nhau, nắm rõ các ưu và nhược điểm của chúng, người quản lý có thể thiết lập một cơ cấu tổ chức phù hợp nhất với các hoạt động cụ thể của mình.

4.4. QUYỀN HẠN TRONG TỔ CHỨC

4.4.1. Khái niệm quyền hạn

Quá trình quản trị luôn gắn liền với việc sử dụng quyền lực và nhà quản trị bao giờ cũng có một quyền hạn nhất định phù hợp với chức vụ và tính chất của công việc được giao.

Quyền hạn là mức độ độc lập trong hoạt động dành cho các nhà quản trị để qua đó phát huy tính quyết đoán của họ thông qua việc trao cho họ quyền ra quyết định, quyền ra chỉ thị, mệnh lệnh.

Với cách hiểu đó, quyền hạn không phải là "trang sức" của nhà quản trị, càng không liên quan đến phẩm chất cá nhân của nhà quản trị. Quyền hạn là khách quan, là cần thiết để nhà quản trị thực hiện tốt chức trách của mình.

4.4.2. Các loại quyền hạn trong tổ chức

Quyền hạn là phạm vi quyền lực của nhà quản trị, là chất kết nối trong cơ cấu tổ chức, là sợi dây liên kết các bộ phận lại với nhau, là phương tiện mà nhờ đó các nhóm hoạt động đều đạt được sự chỉ huy, điều phối của một nhà quản trị. Trong tổ chức, quyền hạn được chia làm ba loại: quyền hạn trực tuyến, quyền hạn tham mưu và quyền hạn chức năng.

Quyền hạn trực tuyến

Trực tuyến chỉ các bộ phận trong cơ cấu tổ chức có chức năng trực tiếp thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức. Ví dụ: bộ phận thiết kế sản phẩm, bộ phận sản xuất, bộ phận phân phối trong doanh nghiệp. Người đứng đầu bộ phận trực tuyến là nhà quản trị trực tuyến.

Quyền hạn trực tuyến là quyền hạn trong đó nhà quản trị cấp trên có quyền ra quyết định và kiểm soát trực tiếp đối với cấp dưới. Bản chất của quyền hạn trực tuyến là quan hệ thứ bậc.

Quyền hạn tham mưu

Tham mưu chỉ các bộ phận có chức năng đưa ra các chính sách, đề nghị, ý kiến cho những người quản trị trực tuyến. Sản phẩm của các bộ phận tham mưu là những lời khuyên chứ không phải là các quyết định cuối cùng.

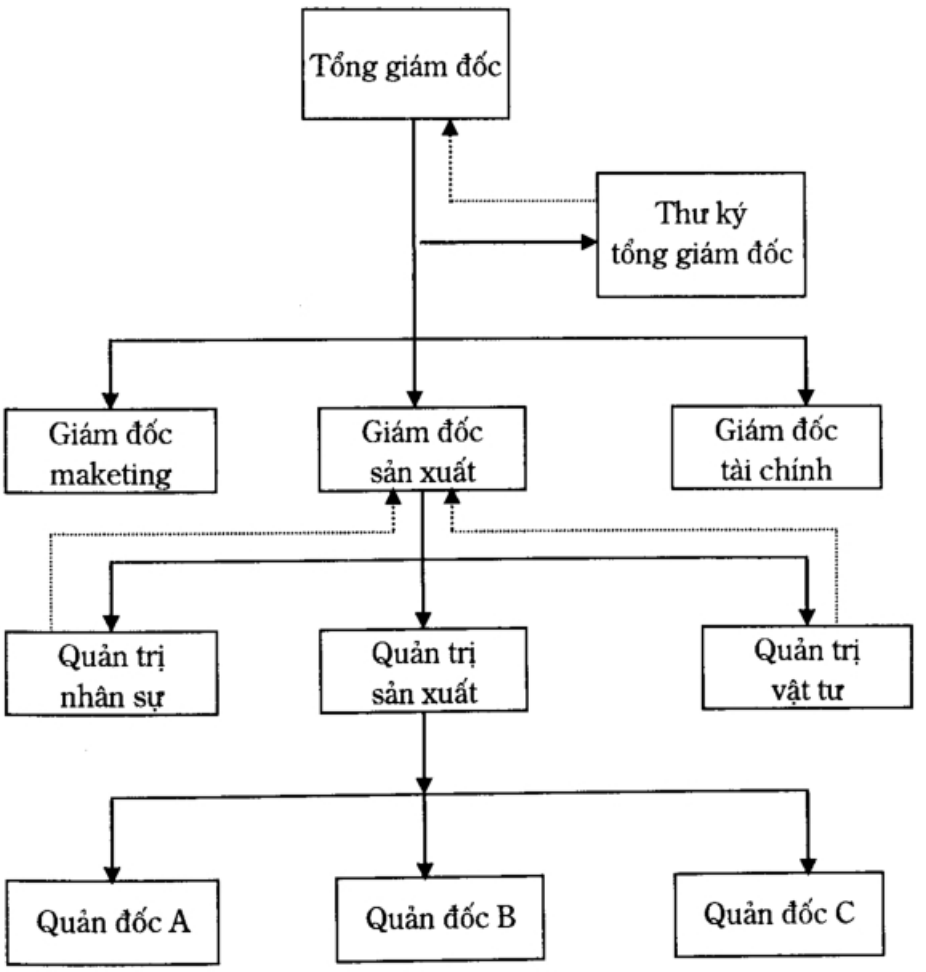
Nếu bản chất của quyền hạn trực tuyến là quan hệ thứ bậc thì bản chất của quan hệ tham mưu là quan hệ tư vấn.

Lợi ích và hạn chế trong việc sử dụng tham mưu

Lợi ích:

- Công tác tham mưu là hết sức cần thiết cho công việc kinh doanh, cho chính phủ hay các doanh nghiệp, khi nhà quản trị gặp

phải trường hợp cần ra các quyết định đòi hỏi kiến thức chuyên gia trong từng lĩnh vực. Hơn nữa, trong nhiều trường hợp khi cần đến kiến thức chuyên môn cao thì việc trao cho các chuyên gia một vài quyền hạn chức năng nào đó để ra quyết định thay cho cấp trên có thể là điều cần thiết.



Hình 4.8: Quyền hạn trực tuyến và quyền hạn tham mưu

Chú thích: ——→ Luồng quyền hạn trực tuyến

·····→ Luồng quyền hạn tham mưu

- Một ưu điểm nữa là các bộ phận tham mưu thường có thời gian tập trung cho một công việc nào đó hơn là các bộ phận trực tuyến. Vì vậy, tham mưu lại càng cần thiết một khi vấn đề trở nên phức tạp hơn.

- Sử dụng tham mưu sẽ giảm bớt gánh nặng giải quyết các vấn đề có tính nghiệp vụ, tác nghiệp cho lãnh đạo trực tuyến, tạo điều kiện để người lãnh đạo trực tuyến tập trung vào những công việc chính, công việc có tầm chiến lược của tổ chức.

Hạn chế:

- Dễ phát sinh mâu thuẫn giữa bộ phận trực tuyến và bộ phận tham mưu. Trong nhiều trường hợp, nếu sử dụng quá nhiều bộ phận tham mưu sẽ làm giảm quyền hạn của các bộ phận trực tuyến, việc thực hiện các mệnh lệnh của bộ phận trực tuyến trở nên miễn cưỡng, thậm chí gây ra những phản ứng tiêu cực từ bộ phận trực tuyến.

- Trực tuyến và tham mưu thường đùn đẩy trách nhiệm cho nhau: Nhiều bộ phận cùng tham gia vào việc ra quyết định sẽ tạo ra môi trường cho việc đổ lỗi, đùn đẩy trách nhiệm giữa người quản trị trực tuyến và bộ phận tham mưu.

- Thiếu trách nhiệm trong công tác tham mưu: Do bộ phận tham mưu thường là người xây dựng kế hoạch nhưng không trực tiếp thực hiện chúng nên dễ dẫn tới tình trạng suy nghĩ vô căn cứ, hoặc thiếu trách nhiệm trong công việc.

- Sự tồn tại nhiều bộ phận tham mưu có thể ảnh hưởng đến sự nhất quán trong mệnh lệnh và chỉ thị, đồng thời công việc của người lãnh đạo trực tuyến cũng sẽ phức tạp hơn lên khi có quá nhiều ý kiến tham mưu.

Để công tác tham mưu hoạt động hiệu quả, cần:

- Phân định rõ chức năng, quyền hạn, trách nhiệm giữa bộ phận trực tuyến và bộ phận tham mưu: Người quản lý phải biết được bản chất của mối quan hệ quyền hạn nếu họ muốn giải quyết các vấn đề trực tuyến và tham mưu. Một khi người quản lý

vẫn coi trực tuyến và tham mưu chỉ là các nhóm người hay nhóm hoạt động khác nhau thì vẫn còn có sự mơ hồ. Trực tuyến và tham mưu là các mối quan hệ quyền hạn và rất nhiều công việc có cả hai yếu tố này. Trực tuyến có nghĩa là ra các quyết định và thực hiện theo chúng. Ngược lại, tham mưu chứa đựng quyền hỗ trợ và cố vấn. Tóm lại, trực tuyến có thể ra lệnh, còn tham mưu phải đề xuất.

- Bộ phận trực tuyến phải lắng nghe tham mưu: Những người trực tuyến cần nhận rõ rằng các trợ lý tham mưu thạo việc sẽ đưa ra những đề xuất hỗ trợ chứ không làm giảm uy tín hoặc phê phán họ. Mặc dù mâu thuẫn giữa trực tuyến và tham mưu có thể phát sinh từ sự buông lỏng hoặc sự quá hăng hái về phía những người tham mưu, thì rắc rối vẫn nảy sinh khi các ủy viên quản trị trực tuyến giữ gìn cẩn thận quá mức quyền hạn của mình và không bằng lòng với chính sự trợ giúp mà họ cần tới. Những nhà quản trị trực tuyến cần được khuyến khích hoặc bắt buộc phải trao đổi với tham mưu, phải lắng nghe tham mưu.

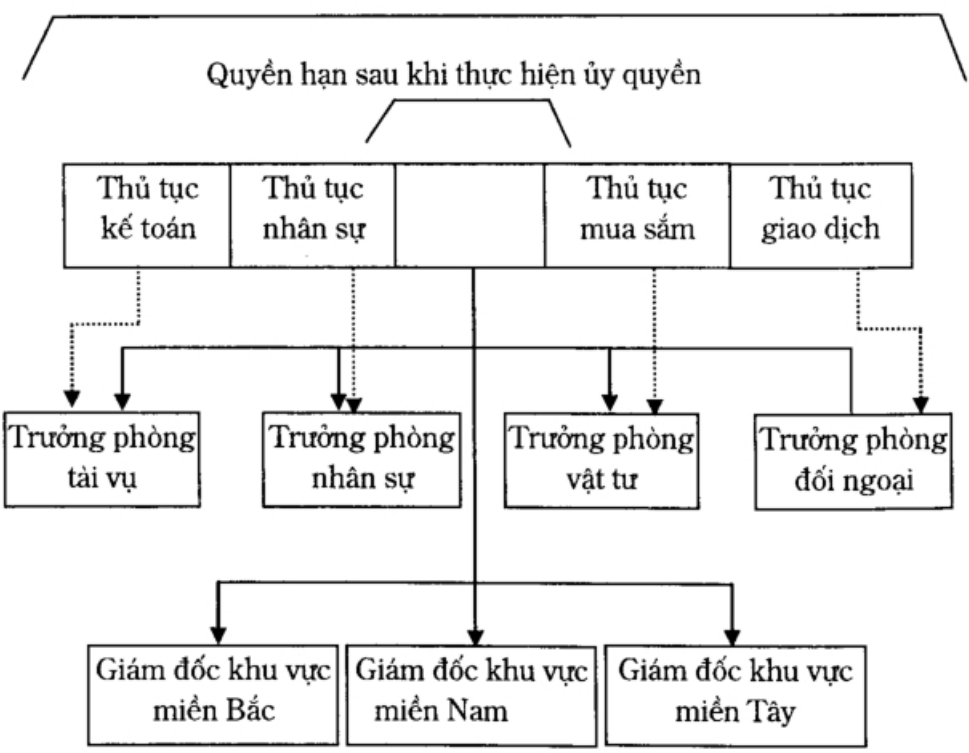
- Bảo đảm cho ban tham mưu có đủ thông tin: Hiện nay, cùng với sự gia tăng quy mô và tính phức tạp của các tổ chức, vai trò của các bộ phận tham mưu ngày càng tăng, khối lượng thông tin cần thiết cho hoạt động của bộ phận này cũng ngày càng lớn và phức tạp. Bởi vậy, để tăng hiệu quả hoạt động cho bộ phận tham mưu, điều hết sức thiết yếu là thông tin cung cấp cho bộ phận này, đặc biệt là thông tin cung cấp từ bộ phận trực tuyến phải đảm bảo đầy đủ, kịp thời và chính xác.

Quyền hạn theo chức năng

Quyền hạn theo chức năng là quyền hạn trao cho một cá nhân hay một bộ phận để có thể kiểm soát hoạt động của các nhân viên ở bộ phận khác.

Nếu nguyên lý thống nhất mệnh lệnh được thực hiện vô điều kiện thì quyền kiểm soát các hoạt động chỉ thuộc về những người phụ trách trực tuyến. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp,

do sự hạn chế về kiến thức chuyên môn, thiếu khả năng giám sát quá trình, quyền hạn này lại được người phụ trách chung giao cho một cán bộ tham mưu hay một người quản trị ở một bộ phận khác. Quyền hạn theo chức năng không chỉ dành cho các nhà quản trị ở một loại bộ phận cụ thể nào, nó có thể được thực hiện bởi những người đứng đầu một bộ phận tham mưu, bộ phận dịch vụ hay bộ phận trực tuyến, và thường là hai đối tượng đầu bởi vì hai bộ phận này thường có các chuyên gia có kiến thức chuyên môn sâu.



Hình 4.9: Quyền hạn trực tuyến của chủ tịch

Chú thích: ——→ Quan hệ trực tuyến

·····→ Ủy quyền theo chức năng từ quyền trực tuyến của chủ tịch

Giao phó quyền hạn theo chức năng

Có thể hiểu rõ hơn quyền hạn chức năng khi coi đó là một phần quyền hạn của người phụ trách trực tuyến. Ví dụ, một chủ tịch công ty có toàn quyền quản trị công ty, chỉ phụ thuộc vào những hạn chế được đặt ra bởi các cơ quan quản trị cao hơn như hội đồng quản trị, cơ quan quản lý ngành, các quy định của Nhà nước. Trong một tình huống tham mưu đơn thuần, những cố vấn về các vấn đề liên quan đến nhân sự, kế toán, mua sắm hay quan hệ giao dịch không có chút quyền hạn trực tuyến nào, nghĩa vụ của họ là đưa ra những lời khuyên. Nhưng khi chủ tịch giao cho họ đưa ra chỉ thị trực tiếp cho các bộ phận khác thì đó được gọi là quyền hạn theo chức năng.

Phạm vi quyền hạn theo chức năng

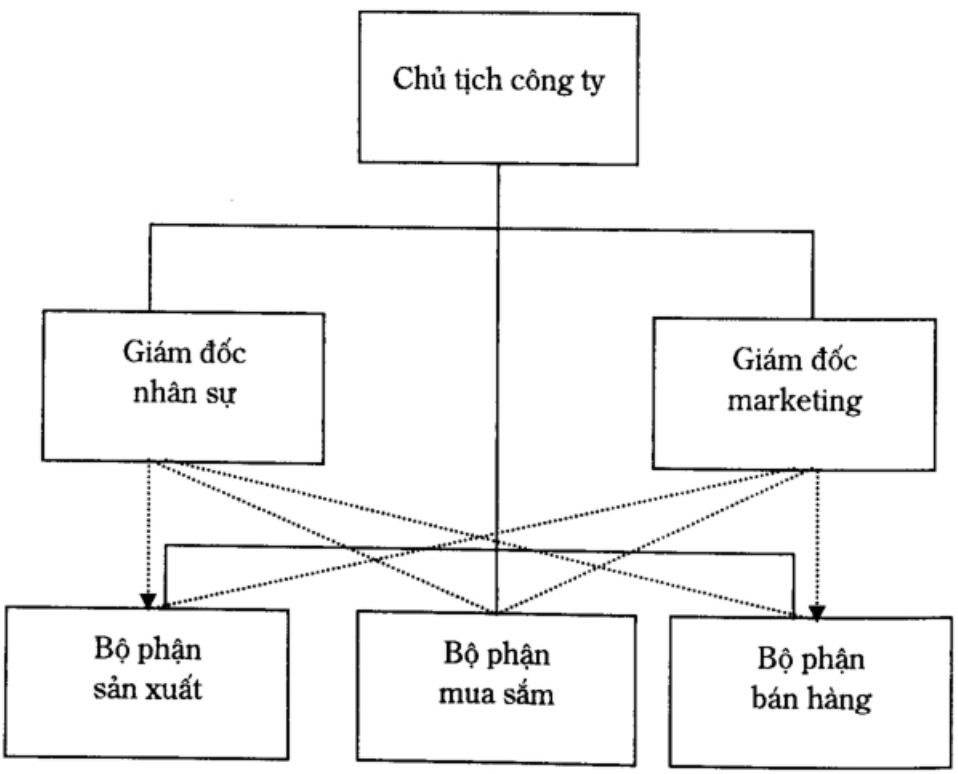
Quyền hạn theo chức năng cần được giới hạn một cách cẩn thận. Ví dụ, quyền hạn chức năng của một nhà quản trị mua sắm nói chung hạn chế ở việc đưa ra các thủ tục sử dụng trong mua sắm ở từng bộ phận nhưng không nói rõ cho các bộ phận này phải mua sắm cái gì hay vào lúc nào. Hoặc quyền hạn chức năng của nhà quản trị nhân sự trong tổ chức thường chỉ giới hạn ở việc đưa ra các thủ tục, chính sách về các vấn đề như tuyển dụng, bố trí sử dụng, tiền lương, tiền thưởng, đào tạo bồi dưỡng nhân lực... mà không chỉ ra cụ thể tuyển dụng bao nhiêu, vào lúc nào... Nhìn chung, quyền hạn theo chức năng chỉ nên giới hạn trong phạm vi câu hỏi "như thế nào" và đôi khi là câu hỏi "khi nào" nhưng ít khi bao hàm nghĩa "ở đâu", "cái gì" hay là "ai". Lý do của sự hạn chế này là để đảm bảo tính thống nhất trong mệnh lệnh của các ủy viên quản trị trực tuyến, đồng thời hạn chế sự can thiệp quá sâu của các bộ phận tham mưu đến hoạt động của các bộ phận trực tuyến.

Hạn chế của sử dụng quyền hạn chức năng

Sử dụng quyền hạn chức năng là cần thiết để giảm bớt những công việc có tính nghiệp vụ cho người lãnh đạo chung, đồng thời phát huy năng lực chuyên môn của chuyên gia ở các bộ phận tham

mưu. Tuy nhiên, việc sử dụng quyền hạn chức năng dễ nảy sinh những rắc rối trong tổ chức như sự phân tán về quyền hạn, sự chồng chéo phức tạp trong quan hệ và do đó là sự không rõ ràng về trách nhiệm.

Trong một công ty có thể có 5, 10 thậm chí 15, 20 bộ phận phụ trách chức năng cùng hỗ trợ cho một bộ phận trực tuyến trung gian. Một phân xưởng có thể phải chịu sự giám sát về chức năng của 20 đơn vị khác.



Hình 4.10: Quyền hạn trực tuyến và quyền hạn chức năng

4.4.3. Phân chia quyền hạn (phân quyền)

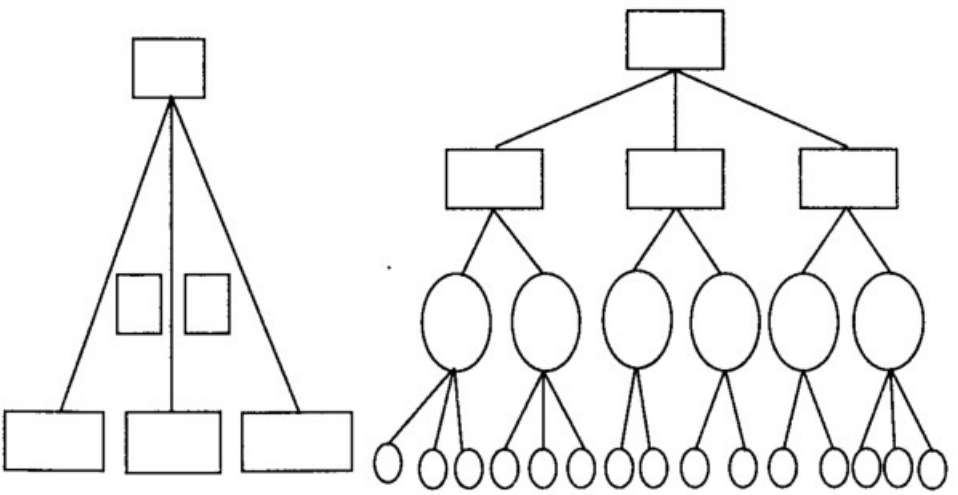
Khái niệm

Trong thực tế có hai xu hướng sử dụng quyền lực: tập quyền và phân quyền.

Tập quyền là quyền lực không được giao phó.

Phân quyền là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một cơ cấu tổ chức. Nó là cơ sở của việc giao phó quyền hạn. Mức độ phân quyền càng lớn khi:

- Số lượng các quyết định được đề ra ở cấp dưới càng nhiều;
- Các quyết định được đề ra ở cấp dưới càng quan trọng;
- Người quản lý càng ít phải kiểm tra một quyết định của cấp dưới.



Quyền lực tập trung Quyền lực phân tán

Hình 4.11: Tập trung quyền lực và phân chia quyền lực

Giao phó quyền hành

Trong thực tế không có sự tập trung quyền lực tối đa vào một người, mà bao giờ cũng có sự phân quyền, hay nói cách khác là phải có sự giao phó quyền hành.

Giao phó quyền hành là khi cấp trên trao cho cấp dưới quyền được ra quyết định. Tuy nhiên cấp trên không thể giao phó những quyền hạn mà cấp trên không có, cấp trên cũng không thể giao phó toàn bộ quyền hạn của mình bởi vì như vậy là trao cương vị của mình cho cấp dưới.

Toàn bộ quá trình giao phó quyền hạn bao gồm:

- Xác định kết quả mong muốn;

- Giao nhiệm vụ;

- Giao phó quyền hạn để hoàn thành nhiệm vụ;

- Yêu cầu mọi người phải chịu trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ.

Cách giao phó quyền hạn có thể rất cụ thể hay tổng quát, bằng lời nói hay văn bản. Giao phó bằng văn bản cụ thể sẽ có ích đối với cả người được ủy quyền lẫn người ủy quyền. Tuy nhiên, có người cho rằng ủy quyền tổng quát sẽ tạo điều kiện chủ động cho người được ủy quyền, còn ủy quyền cụ thể là quá phức tạp và tước mất sự linh hoạt của người được ủy quyền.

Quyền lực đã giao vẫn có thể thu hồi, chẳng hạn trong các trường hợp tổ chức lại hay có sự xáo trộn trong tổ chức.

Các nguyên tắc giao quyền

- Nguyên tắc giao quyền theo kết quả mong muốn: Quyền hạn được giao cho từng người quản lý cần phải tương xứng, nhằm bảo đảm cho họ có khả năng hoàn thành các kết quả mong muốn.

- Nguyên tắc giao quyền theo chức năng: Một cương vị hay một bộ phận có được sự xác định càng rõ ràng về các kết quả mong đợi về các hoạt động cần tiến hành, về quyền hạn được giao và về sự hiểu rõ quyết định và các mối liên hệ thông tin với các cương vị khác thì người chịu trách nhiệm càng có thể đóng góp nhiều hơn vào việc hoàn thành mục tiêu.

- Nguyên tắc bậc thang: Nguyên tắc này nói đến một chuỗi các quan hệ quyền hạn trực tiếp từ cấp trên xuống cấp dưới càng rõ ràng thì các vị trí chịu trách nhiệm càng rõ ràng và luồng thông tin trong tổ chức càng hiệu quả.

- Nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc: Các quyết định trong phạm vi quyền hạn của từng người phải được chính họ đưa ra chứ không được đẩy lên trên trong cơ cấu tổ chức. Nếu như quyền ra

quyết định đã được ủy thác đúng thì cấp trên phải cương quyết chống lại sự cám dỗ ra quyết định. Cấp trên cũng nên tránh ra quyết định thay cho cấp dưới.

- Nguyên tắc thống nhất trong mệnh lệnh: Việc giao phó quyền hạn được thực hiện trên cơ sở đảm bảo tính thống nhất mệnh lệnh, đảm bảo chế độ một thủ trưởng.

- Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm: Cấp trên không thể trốn tránh trách nhiệm về hành động của cấp dưới bằng cách ủy quyền. Trách nhiệm của cấp dưới đối với cấp trên về việc thực hiện nhiệm vụ là tuyệt đối, một khi họ đã chấp nhận sự phân công và ủy quyền của cấp trên.

- Nguyên tắc về sự tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm: Giao quyền phải đi đôi với giao trách nhiệm, quyền và trách nhiệm phải tương xứng với nhau.

Nghệ thuật giao quyền

Hầu hết những thất bại trong việc giao quyền không phải là do người quản lý không hiểu được bối cảnh và nguyên tắc giao quyền, mà do họ không có khả năng hoặc không sẵn sàng áp dụng chúng trong thực tiễn. Để giao quyền có hiệu quả, điều cần chú ý trước tiên là thái độ của cá nhân đó đối với việc giao quyền:

- Người giao quyền phải sẵn sàng tạo cho người khác cơ hội để phát huy khả năng tự chủ, sáng tạo trong công việc, tức là phải sẵn lòng giao quyền ra quyết định cho cấp dưới;

- Sẵn sàng cho phép người khác mắc sai lầm;

- Sẵn sàng tin cậy cấp dưới;

- Sẵn sàng thiết lập và sử dụng các biện pháp kiểm tra rộng rãi;

- Khen thưởng việc ủy quyền có kết quả và việc tiếp thu tốt quyền hạn;

- Giao quyền phải linh hoạt, phù hợp với những thay đổi trong kế hoạch.

Các nhân tố xác định mức độ phân quyền

- Giá trị quyết định: Nói chung quyết định càng quan trọng thì càng có nhiều khả năng là quyết định đó được ban hành ở cấp quản lý cấp cao. Chẳng hạn, quyết định của một hãng hàng không mua thêm máy bay sẽ được cấp cao phê duyệt, còn quyết định mua sắm bàn ghế làm việc có thể được đưa ra ở cấp thứ hai hay thứ ba.

- Mong muốn có sự nhất quán trong chính sách: Nếu mong muốn có được chính sách nhất quán thì phải hướng tới sự tập trung quyền lực.

- Quy mô tổ chức: Quy mô tổ chức càng lớn, quyết định ban hành càng nhiều và các cương vị phải đặt ra càng nhiều thì việc phối hợp chúng càng phức tạp, do đó đòi hỏi phải có sự phân quyền đáng kể.

- Lịch sử hình thành doanh nghiệp: Những doanh nghiệp chủ yếu mở rộng từ bên trong cho thấy một xu thế rõ rệt trong việc giữ vững tình trạng tập trung quyền lực. Ngược lại, những doanh nghiệp sinh ra từ việc kết hợp hay hợp nhất lại thể hiện rõ xu hướng phân quyền.

- Phong cách quản lý: Người lãnh đạo chuyên quyền, say mê quyền lực thường ít phân quyền cho cấp dưới. Ngược lại, người lãnh đạo có phong cách quản lý dân chủ, luôn chú ý phát huy tính sáng tạo của cấp dưới thường mạnh dạn phân quyền cho cấp dưới.

- Các biện pháp kiểm tra: Giao quyền phải gắn với kiểm tra việc thực hiện quyền được giao có đúng hay không. Một số người quản lý không có biện pháp kiểm tra hữu hiệu nên không muốn giao quyền. Bởi vậy, có các biện pháp kiểm tra hữu hiệu sẽ giúp nâng cao tính khả thi của xu thế phân quyền.

- Việc thực hiện nhiệm vụ phân tán: Quyền hành cũng dễ bị phân tán khi việc thực hiện nhiệm vụ bị phân tán.

- Năng động trong kinh doanh: Đặc tính thay đổi nhanh của một doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến mức độ phân quyền. Nếu

một công việc kinh doanh đang phát triển nhanh chóng phải đương đầu với những vấn đề phức tạp thì người lãnh đạo buộc phải ra phần lớn quyết định. Nhưng chính trong điều kiện năng động này lại buộc các nhà quản lý phải giảm bớt quyền và chấp nhận sự rủi ro có tính toán về thiệt hại do sai sót mà nguyên nhân là do thiếu những nhân viên được đào tạo thích hợp.

- Những tác động của môi trường: Quy định của Nhà nước về nhiều mặt làm cho việc phân quyền trở nên khó khăn hơn và đôi khi không thể thực hiện được. Chẳng hạn, trong cơ chế cũ, giá cả, vật tư do Nhà nước quy định thì doanh nghiệp không cần thiết phải có sự phân quyền về lĩnh vực này. Hoặc việc gia tăng các nghiệp đoàn quốc gia, tập đoàn, tổng công ty những năm gần đây cũng ảnh hưởng đến việc tập trung hóa trong kinh doanh.

4.5. CÁC LOẠI HÌNH CƠ CẤU TỔ CHỨC

4.5.1. Cơ cấu trực tuyến

Đặc điểm

- Mỗi thành viên, mỗi bộ phận trong cơ cấu này chỉ chịu sự lãnh đạo trực tiếp của một thủ trưởng cấp trên;
- Không có các phòng ban chức năng;
- Quan hệ trong cơ cấu chủ yếu là quan hệ trực tuyến.

Ưu, nhược điểm

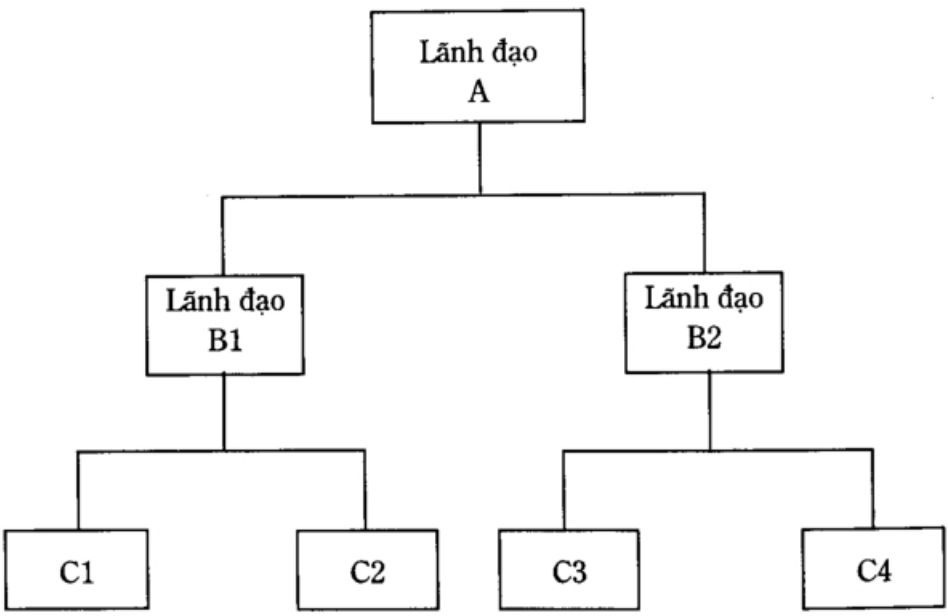
Ưu điểm:

- Đảm bảo tính thống nhất trong quản trị, bảo đảm chế độ một thủ trưởng và chế độ trách nhiệm;
- Cơ cấu gọn nhẹ, linh hoạt.

Nhược điểm:

- Không tận dụng được năng lực của đội ngũ chuyên gia và việc thực hiện các chức năng quản trị;
- Dễ dẫn tới tình trạng quá tải về công việc đối với người lãnh đạo.

Vì những nhược điểm đó, loại cơ cấu tổ chức này thường chỉ phù hợp với một hệ thống quản trị nhỏ, chức năng nhiệm vụ không phức tạp.



Hình 4.12: Cơ cấu trực tuyến

4.5.2. Cơ cấu trực tuyến - tham mưu

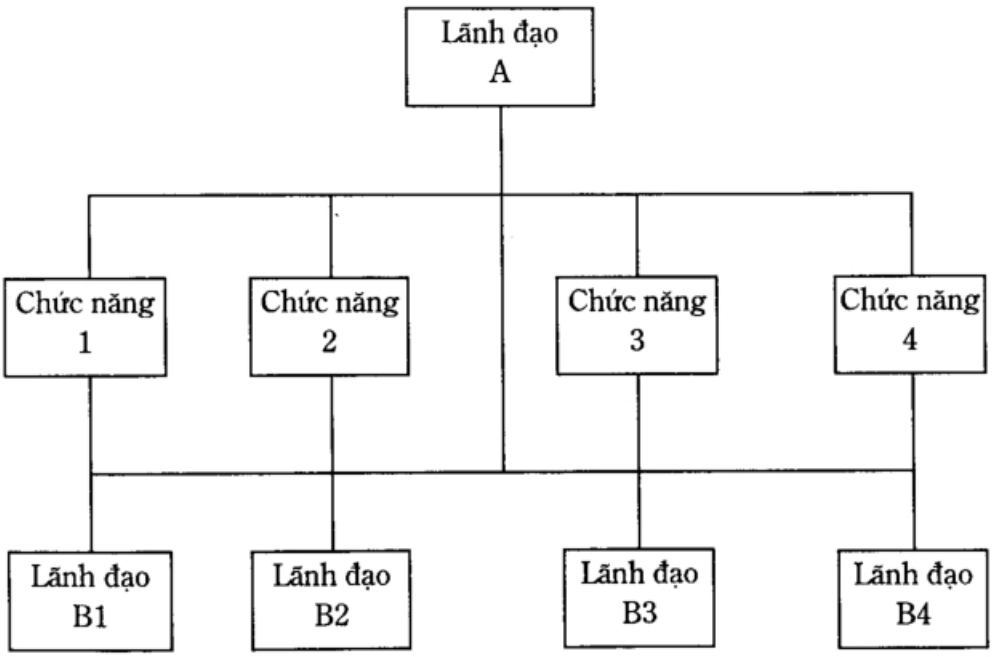
Về cơ bản, cơ cấu này giống với cơ cấu trực tuyến, chỉ khác nhau ở chỗ: bên cạnh người lãnh đạo cao nhất có thêm một số người (hoặc bộ phận) là tham mưu, giúp việc.

4.5.3. Cơ cấu chức năng

Đặc điểm

- Các chức năng được chuyên môn hóa hình thành nên các bộ phận chức năng (trong cơ quan, xí nghiệp gọi là các phòng ban);

- Các bộ phận chức năng có quyền ra quyết định hành chính đối với các bộ phận trực tuyến.



Hình 4.13: Cơ cấu chức năng

Ưu, nhược điểm

Ưu điểm:

- Sử dụng đội ngũ các chuyên gia vào việc thực hiện các chức năng quản trị;

- Giảm bớt được công việc cho người lãnh đạo trong việc thực hiện các chức năng quản trị.

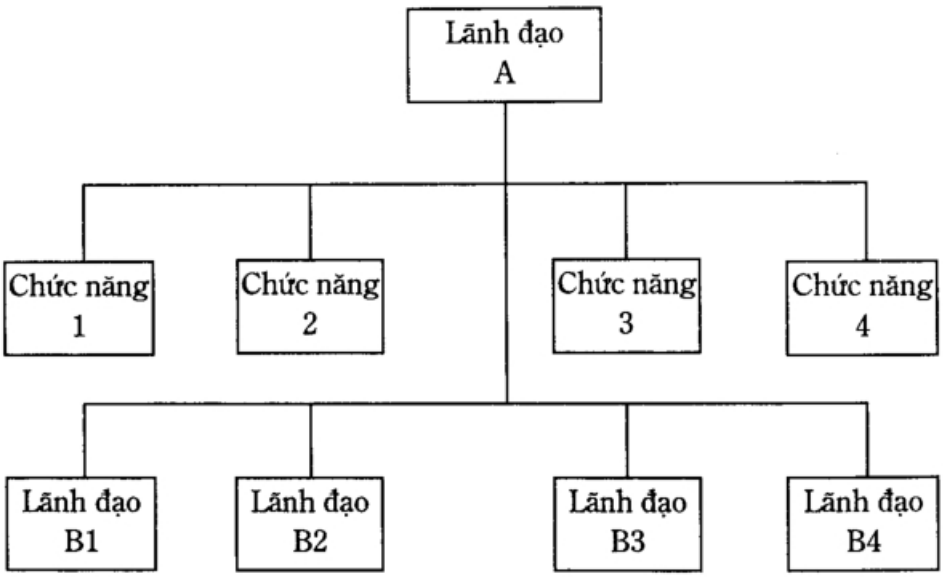
Nhược điểm:

- Không đảm bảo được tính thống nhất trong quản trị, không đảm bảo được chế độ một thủ trưởng và chế độ trách nhiệm;

- Cơ cấu tổ chức cồng kềnh, mối quan hệ trong cơ cấu chồng chéo, phức tạp.

Vì những nhược điểm cơ bản đó nên trong thực tế loại cơ cấu này rất ít được áp dụng.

4.5.4. Cơ cấu trực tuyến - chức năng



Hình 4.14: Cơ cấu trực tuyến - chức năng

Đặc điểm

Về cơ bản, cơ cấu trực tuyến - chức năng giống với cơ cấu chức năng mà chỉ khác ở chỗ: các bộ phận chức năng không có quyền ra quyết định hành chính đối với các bộ phận trực tuyến mà chúng chỉ tồn tại như những bộ phận tham mưu cho người lãnh đạo A. Quyết định của các bộ phận tham mưu này chỉ có ý nghĩa đối với các bộ phận trực tuyến khi đã thông qua lãnh đạo A, hoặc đã được lãnh đạo A ủy quyền.

Ưu, nhược điểm

Loại cơ cấu này vừa tận dụng được ưu điểm của cơ cấu trực tuyến và cơ cấu chức năng, đồng thời khắc phục được nhược điểm của cả hai loại cơ cấu nói trên. Vì thế, đây là loại cơ cấu tổ chức được sử dụng khá phổ biến để thiết kế bộ máy tổ chức của các cơ quan, xí nghiệp.

Tuy nhiên, loại cơ cấu này vẫn cồng kềnh, mối quan hệ trong cơ cấu còn phức tạp.

Ngoài các loại cơ cấu nói trên, trong thực tế còn tồn tại cơ cấu theo chương trình - mục tiêu (hay cơ cấu ma trận) và cơ cấu không chính thức

4.6. NÂNG CAO HIỆU QUẢ CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC

4.6.1. Những sai lầm thường gặp trong công tác tổ chức

- Khó lập kế hoạch một cách đúng đắn: Khi một doanh nghiệp không lập các kế hoạch một cách đúng đắn cho tương lai, không định hướng được tương lai thì sẽ không xác định được loại hình cơ cấu tổ chức nào sẽ đáp ứng tốt những đòi hỏi của tương lai và loại người nào sẽ làm việc tốt trong cơ cấu tổ chức này.

- Khó làm rõ các mối quan hệ, đặc biệt là quan hệ giữa quyền hạn và trách nhiệm.

- Thiếu quyền hành được giao: Một hiện tượng hay xảy ra là người quản lý thường không muốn giao quyền quyết định cho cấp dưới mà ôm đồm quá nhiều việc, dẫn đến sa vào những công việc sự vụ, không chú ý đến việc bồi dưỡng cấp dưới.

- Sự rối loạn trong các tuyến quyền lực và tuyến thông tin: Các doanh nghiệp thường buộc các tuyến thông tin phải đi theo tuyến quyền lực chỉ với lý do là bảo toàn tính trọn vẹn của quyền hạn và làm rõ trách nhiệm. Trong khi đó thông tin cần phải được phổ biến rộng cho mọi người ở mọi cấp trong tổ chức sử dụng.

- Giao quyền và không giao trách nhiệm.

- Yêu cầu những người không có quyền phải chịu trách nhiệm.

- Sử dụng tham mưu một cách cẩu thả: Sử dụng tham mưu tùy tiện sẽ làm mất dần quyền hành của người lãnh đạo. Hoặc sử dụng quá nhiều thời gian làm việc với các tham mưu, hoặc giao cho tham mưu những công việc mà đáng lẽ giao cho cấp dưới trực tiếp thì tốt hơn. Một số trường hợp tham mưu lại sử dụng quyền lực tùy tiện mà họ không được giao.

- Sử dụng không đúng quyền hạn chức năng: Có lẽ điều đáng ngại hơn cả đối với quản lý là việc giao quyền hạn theo chức năng mà không xác định và không khống chế. Việc giao quá nhiều quyền hạn chức năng cho các bộ phận tham mưu, dịch vụ khiến những người trực tuyến có cảm giác rằng công việc đang được điều hành bởi các bộ phận tham mưu.

- Có quá nhiều cấp quản lý, tầm quản trị quá rộng.

- Sử dụng không đúng các bộ phận phục vụ.

4.6.2. Nâng cao hiệu quả công tác tổ chức

- Chú trọng lập kế hoạch: Xác định mục tiêu và lập kế hoạch chu đáo là những việc cần thiết để có một tổ chức tốt. Lập kế hoạch về cơ cấu tổ chức sẽ giúp xác định nhu cầu nhân sự trong tương lai, các chương trình đào tạo cần thiết. Lập kế hoạch tổ chức còn giúp vạch ra những điểm yếu: công việc trùng lặp, tuyến quyền lực không rõ, các biện pháp đã lỗi thời... được thể hiện rõ khi so sánh cơ cấu tổ chức thực tế với cơ cấu cần thiết.

- Tránh sự cứng nhắc về tổ chức: Một cơ cấu tổ chức có hiệu quả trước hết phải là một cơ cấu tổ chức linh hoạt, phù hợp với sự biến đổi của môi trường, hoàn cảnh.

- Cần thiết phải tổ chức lại: Do sự thay đổi môi trường, hoạt động mua sắm, chu kỳ kinh doanh thay đổi, áp dụng kỹ thuật mới, chính sách nhà nước... hay những thiếu sót của cơ cấu tổ chức hiện tại, cần phải kịp thời tiến hành đổi mới hoặc điều chỉnh cơ cấu tổ chức cho phù hợp.

- Phân biệt rõ vị trí của từng bộ phận, từng thành viên trong tổ chức qua việc sử dụng đúng sơ đồ tổ chức, mô tả đúng công việc của doanh nghiệp. Tổ chức chính thức phải được bổ sung bằng các tổ chức không chính thức.

TÓM TẮT

Bất kỳ tổ chức nào đều tồn tại trong một cơ cấu tổ chức nhất định. Cơ cấu tổ chức là một hệ thống bao gồm nhiều bộ phận có

Chương 5

QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

5.1. CÁC NGUYÊN TẮC CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

5.1.1. Khái niệm

Quản trị nhân sự là quá trình thực hiện các hoạt động thu nhận, sử dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm thực hiện có hiệu quả mục tiêu của tổ chức, đồng thời góp phần thỏa mãn các mục tiêu của cá nhân.

Về nội dung, quản trị nhân sự gồm các hoạt động: tuyển dụng, thu nhận, đánh giá, đề bạt và phát triển đội ngũ nhân lực.

Về mục tiêu, quản trị nhân sự phải làm cho mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức được kết hợp hài hòa và hỗ trợ lẫn nhau.

Mục tiêu của người lao động trong doanh nghiệp thường bao gồm:

- Có thu nhập thỏa đáng;
- Được thừa nhận trong công việc;
- Có điều kiện để thể hiện và phát triển tài năng;
- Có môi trường làm việc tốt;
- Có người lãnh đạo giỏi, kinh doanh hiệu quả.

Mục tiêu của doanh nghiệp khi sử dụng người lao động:

- Có năng suất lao động cao, chi phí lao động thấp;
- Trung thành và hợp tác có hiệu quả với doanh nghiệp;
- Có nguồn nhân lực ổn định và sẵn sàng;
- Tổ chức sản xuất một cách chặt chẽ;
- Có nhiều sáng kiến đóng góp cho doanh nghiệp.

5.1.2. Các nguyên tắc của quản trị nhân sự

Để quản trị nhân sự hiệu quả, đòi hỏi phải tuân thủ các yêu cầu có tính nguyên tắc sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp phải có một triết lý rõ ràng về hoạt động kinh doanh. Triết lý đó thể hiện được ý đồ, phương hướng, chủ trương xuyên suốt mọi hoạt động của doanh nghiệp, trong đó có hoạt động quản trị nhân sự.

Thứ hai, trong quản trị nhân sự phải thật sự tôn trọng sự công bằng và luôn tỏ ra công bằng: công bằng trong tuyển dụng, đánh giá, thưởng phạt, đào tạo và phát triển nhân sự.

Thứ ba, phải cung cấp đầy đủ, chính xác thông tin cho người lao động về những vấn đề mà doanh nghiệp và người lao động quan tâm.

Thứ tư, phải làm cho người lao động cảm thấy họ xứng đáng và có vai trò quan trọng trong doanh nghiệp.

Thứ năm, phải làm cho người lao động hiểu rằng những quyền lợi mà họ nhận được là kết quả lao động của chính họ chứ không phải họ được ban ơn.

Thứ sáu, phải luôn quan tâm đến yếu tố tâm lý, tình cảm và thái độ của người lao động.

5.2. TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ

5.2.1. Vai trò của công tác tuyển dụng

Thành công của một tổ chức ngày nay chủ yếu phụ thuộc vào tài sản con người hơn là tài sản vật chất. Một tổ chức chỉ có thể hoạt động hiệu quả khi mọi thành viên trong tổ chức làm việc hiệu quả. Vì vậy, tập hợp được những người có năng lực, hội đủ các tiêu chuẩn cần thiết với yêu cầu của công việc là một trong những mục tiêu đặt ra cho công tác tuyển dụng.

Đối với nhà quản trị, quyết định tuyển dụng được xem là một trong những quyết định quan trọng nhất. Quyết định tuyển dụng

tốt tạo nên nền tảng cho việc thực hiện công việc hiệu quả của nhân viên, nhóm và toàn bộ tổ chức. Trái lại, quyết định tuyển dụng tồi sẽ kéo năng lực làm việc xuống thấp và gây nhiều tốn kém để điều chỉnh. Bradford Smith – chuyên gia tư vấn đã giúp nhiều công ty lớn ra quyết định tuyển dụng – ước tính trong nghiên cứu của mình về 54 công ty Mỹ rằng chi phí trung bình do tuyển nhầm nhà quản trị cấp cao cao gấp 24 lần mức lương cơ bản của cá nhân đó. Ông chỉ ra các chi phí thông thường do tuyển nhầm gồm: lương cho người được tuyển dụng nhầm, chi phí duy trì, chi phí tuyển dụng ban đầu, chi phí gián đoạn, chi phí tuyển dụng và đào tạo người thay thế... Nhưng theo ông, chi phí lớn nhất chính là cái giá phải trả do sai lầm, thất bại, bỏ sót cơ hội kinh doanh khi dùng nhầm người ở vị trí quan trọng trong nhiều năm. David Ogilvy đã đúc kết tầm quan trọng của việc tuyển dụng cẩn thận khi viết: "Nếu mỗi chúng ta đều tuyển những người kém hơn chúng ta, chúng ta sẽ trở thành công ty của những người lùn. Còn nếu tuyển những người giỏi hơn, chúng ta sẽ trở thành công ty của những người khổng lồ".

5.2.2. Quy trình tuyển dụng

Về cơ bản, quy trình tuyển dụng nhân lực bao gồm các bước sau:

Bước 1: Xác định nhu cầu về nhân lực và nguồn cung cấp

Xác định nhu cầu về nhân lực

Nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở chiến lược phát triển của doanh nghiệp, các kế hoạch hoạt động trong từng thời kỳ và sự biến động nguồn nhân lực trong doanh nghiệp như số lao động thôi việc, lao động nghỉ hưu, thuyên chuyển công tác...

Xác định nhu cầu nguồn nhân lực đòi hỏi phải dự kiến quy mô và cơ cấu của lực lượng lao động trong tương lai, giúp tổ chức tập hợp được đủ số lượng và đúng loại người khi cần đến họ. Dự kiến nguồn nhân lực càng dài hạn càng khó chính xác.

Nguồn cung cấp nhân lực

Nguồn cung cấp nhân lực bao gồm nguồn bên trong và nguồn bên ngoài.

Sử dụng nguồn nhân lực bên trong được thực hiện bằng cách đề bạt hay thuyên chuyển cán bộ từ vị trí này sang vị trí khác. Sử dụng nguồn nhân lực bên trong sẽ giảm bớt được thời gian đào tạo, thời gian làm quen với công việc mới và môi trường mới, đồng thời chính sách ưu tiên sử dụng nguồn bên trong sẽ tạo nên sự ganh đua và động lực trong doanh nghiệp.

Sử dụng nguồn nhân lực bên ngoài được thực hiện bằng cách tuyển dụng. Tuyển dụng nhân lực sẽ góp phần tạo nên bầu không khí mới có lợi cho hoạt động của tổ chức. Hơn nữa, nguồn nhân lực từ bên ngoài thường phong phú, đa dạng nên khả năng lựa chọn được người có năng lực, phù hợp với yêu cầu công việc cao hơn, đồng thời các biện pháp tuyển dụng cũng khách quan hơn.

Bước 2: Phân tích công việc và tiêu chuẩn của người lao động

Phân tích công việc

Mục tiêu hàng đầu của công việc tuyển dụng là thu hút được những ứng viên giỏi nhất để lấp vào những vị trí công việc còn khuyết. Vì vậy, trước khi tập hợp các ứng viên phải hiểu rõ những công việc cần làm. Việc tuyển dụng người phải trên cơ sở đòi hỏi của công việc, tức là phải từ việc để bố trí người chứ không phải ngược lại, từ người bố trí việc.

Quá trình phân tích công việc phải xác định được:

- Các loại công việc cần thực hiện và vị trí của từng công việc trong tổ chức;
- Số lượng lao động cần thiết để thực hiện công việc;
- Trách nhiệm và nhiệm vụ chính liên quan đến công việc;
- Tên và chức danh của cấp chỉ huy trực tiếp;
- Công cụ và trang thiết bị cần thiết để làm việc;

- Hệ thống thu nhận và chuyển giao thông tin khi làm việc (thông tin nhận từ ai và chuyển cho ai);

- Mức lương và thời lượng làm việc;

- Các hoạt động phải thực hiện thường xuyên và không thường xuyên;

- Các yêu cầu về kiến thức và kinh nghiệm;

- Hệ thống đề bạt và thuyên chuyển đối với công việc.

Xác định tiêu chuẩn của người lao động

Chuyển hóa những yêu cầu và nội dung công việc thành các đặc trưng của cá nhân (còn được gọi là các yếu tố tiên đoán). Xét về mặt lý luận, giữa yêu cầu của công việc và tiêu chuẩn của người lao động phải có mối quan hệ nhân quả. Các tiêu chuẩn đối với người lao động có thể tập trung vào các mặt:

- Tiêu chuẩn về thể chất: hình thức, cách ăn nói;

- Tiêu chuẩn về tư duy: sự thông minh, nhanh nhẹn, năng động, sáng tạo...;

- Tiêu chuẩn về kỹ năng: nghiệp vụ, chuyên môn;

- Tiêu chuẩn về cảm xúc, tình cảm: điềm đạm, bình tĩnh.

Cũng có thể bổ sung một số tiêu chuẩn khác như: có khả năng hòa nhập, khả năng hợp tác, khả năng thuyết phục...

Hiện nay, trong vấn đề quản trị có nhiều công việc rất khó mô tả, khó có yếu tố tiên đoán, nhất là đối với công việc của quản trị cấp cao. Tuy nhiên, việc phân tích công việc, xác định công việc, xác định tiêu chuẩn để chọn lựa vẫn là bước cần thiết.

Bước 3: Tuyển chọn ứng viên triển vọng

Sử dụng các kênh tiếp cận ứng viên

Tiếp cận được những ứng viên có năng lực là điều thiết yếu để thành công trong nỗ lực tuyển dụng. Để làm được điều đó, có thể sử dụng nhiều kênh khác nhau. Các kênh điển hình bao gồm công ty tuyển dụng, quảng cáo trên báo đài, giới thiệu từ đồng nghiệp, các ấn

phẩm thương mại, hội chợ việc làm, tuyển tại trường và qua Internet. Ngoài ra, có thể thông qua các chương trình thực tập, thực tế của sinh viên tại doanh nghiệp. Nhân viên giới thiệu cũng là một phương pháp được ưa chuộng để mở rộng đội ngũ nhân viên. Nhiều tổ chức khuyến khích điều này thông qua các khoản thưởng cho nhân viên nếu giới thiệu được những người có năng lực thật sự.

Thu nhận và sàng lọc hồ sơ

Số lượng hồ sơ càng lớn càng đem lại nhiều khả năng lựa chọn, song cần phải sàng lọc để tìm ra những ứng viên phù hợp nhất.

- Nghiên cứu hồ sơ: Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về ứng viên, bao gồm:

+ Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác;

+ Khả năng hiểu biết, mức độ tinh thần;

+ Sức khỏe;

+ Trình độ tay nghề;

+ Tính tình, đạo đức, tình cảm, nguyện vọng.

- Sàng lọc hồ sơ: Việc sàng lọc hồ sơ có thể qua hai vòng. Vòng đầu loại những hồ sơ của ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản của công việc. Vòng 2 tìm kiếm những hồ sơ có:

+ Dấu hiệu của sự thành đạt và kết quả;

+ Mục tiêu nghề nghiệp phù hợp với công việc được đề xuất;

+ Hình thức và kết cấu tổng thể thu hút.

Khi xem xét hồ sơ xin việc, cần chú ý những điểm yếu của hồ sơ như: mô tả dài dòng về trình độ học vấn, quá nhiều thông tin cá nhân, các khoảng trống về thời gian làm việc, các công việc ngắn hạn khi ứng viên đó đi làm nhiều năm, không có tiến bộ nghề nghiệp, thành tích.

Trắc nghiệm

Việc sử dụng hình thức trắc nghiệm để sàng lọc ứng viên xin việc đang ngày càng phổ biến. Mục đích chính của trắc nghiệm là

để dự đoán khả năng làm việc của người dự tuyển. Trắc nghiệm nhằm tìm ra người thích hợp nhất cho công việc, để có sự thỏa mãn ở mức độ cao về công việc đối với người dự tuyển. Có thể phân trắc nghiệm thành bốn nhóm:

- Trắc nghiệm về trí tuệ: Nhằm đánh giá năng lực trí tuệ như trí nhớ, tốc độ tư duy và khả năng nhận biết các mối quan hệ trong các tình huống phức tạp.

- Trắc nghiệm về tài năng và năng khiếu: Nhằm phát hiện sở thích, kỹ năng và tiềm năng để đạt được các kỹ năng khác nhau.

- Trắc nghiệm về nghề nghiệp: Nhằm chỉ ra nghề nghiệp thích hợp nhất đối với ứng viên.

- Trắc nghiệm về tính cách: Nhằm chỉ ra những cá tính của ứng viên và cách chúng có thể tác động đến những người khác, qua đó đánh giá khả năng lãnh đạo.

Những năm gần đây, ngày càng nhiều doanh nghiệp sử dụng các trung tâm đánh giá hỗ trợ để lựa chọn người quản lý, trước hết là những người quản lý cấp thấp. Phương pháp quen thuộc của các trung tâm đánh giá là để cho các ứng viên tham gia vào một loạt các bài tập. Chẳng hạn: tham gia các trắc nghiệm tâm lý khác nhau, tham dự các trò chơi quản lý, tham dự các bài tập, tham gia các cuộc thảo luận, trình bày ngắn gọn về một chủ đề do họ lựa chọn về một chương trình hành động cần thiết cho một cấp trên tương đương, tập viết các bản báo cáo...

Bước 4: Phỏng vấn

Sau khi sàng lọc sẽ còn lại những ứng viên có nhiều triển vọng, bước tiếp theo là phỏng vấn để chính thức tuyển chọn và ra quyết định tuyển dụng. Mục đích chính của phỏng vấn là tạo cho người phỏng vấn lẫn ứng viên xin việc cơ hội thu thập thông tin cần thiết để đưa ra quyết định tốt nhất. Đây là phương pháp được sử dụng phổ biến trong công tác tuyển chọn và mặc dù hầu như mỗi nhà quản trị được lựa chọn đều phải trải qua phỏng vấn song mọi người vẫn không thật sự tin đó là một phương pháp rất đáng

tin cậy và có căn cứ. Nhiều cuộc phỏng vấn khác nhau có thể đánh giá và làm rõ những thông tin thu được theo cách khác nhau. Phỏng vấn có thể thường không đặt ra những câu hỏi chính xác. Chúng có thể bị tác động bởi hình thức bề ngoài và những hành vi nhất thời của người được phỏng vấn. Người phỏng vấn thường hình thành những ấn tượng khá sớm khi phỏng vấn, trước khi họ có đủ các thông tin cần thiết để có được một sự đánh giá đúng đắn.

Để khắc phục những điểm yếu này, khi phỏng vấn cần chú ý một số điểm sau: Trước tiên người phỏng vấn phải hiểu rõ mục đích phỏng vấn là cần tìm cái gì. Thứ hai, người phỏng vấn phải chuẩn bị để đưa ra đúng các câu hỏi. Có những cuộc phỏng vấn không được thiết kế sẵn, các câu hỏi không được chuẩn bị trước, người ta có thể hỏi câu gì đó tương tự như "Hãy cho tôi biết công việc trước kia của ông (bà)". Trong một cuộc phỏng vấn được thiết kế sẵn, người ta sẽ hỏi một loạt câu hỏi đã được chuẩn bị sẵn, chẳng hạn:

- Bạn đã làm được gì trong công việc này?
- Ai có thể xác nhận những kết quả đó?
- Trong những kết quả đó, phần đóng góp của bạn đến đâu?
- Về công việc của bạn, điều gì bạn thích và không thích?
- Vì sao bạn muốn thay đổi việc làm?

Thứ ba, khi tiến hành phỏng vấn, cần có nhiều người phỏng vấn khác nhau. Như vậy họ có thể so sánh các đánh giá và ấn tượng của mình và sẽ có nhiều thông tin cung cấp cho người lãnh đạo, từ đó đưa ra quyết định chọn lựa cuối cùng.

Thứ tư, phỏng vấn chỉ là một khía cạnh của quản trị lựa chọn. Nó cần được bổ sung các dữ liệu từ hồ sơ dự tuyển, từ các kết quả của các trắc nghiệm khác nhau và từ những thông tin lấy từ người tiến cử.

Ngoài ra, để khắc phục những hạn chế của phỏng vấn, người phỏng vấn cần phải nắm vững thông tin, phải có chuyên môn tốt về

công việc đang phỏng vấn, phải giảm thiểu định kiến về những gì đã biết về người đang được phỏng vấn. Những người làm công việc phỏng vấn phải theo cùng một thang tiêu chuẩn đánh giá, cần ghi lại những gì phỏng vấn và tránh các cuộc phỏng vấn ngắn hời hợt vì thường mang lại quyết định vội vàng.

5.3. ĐÁNH GIÁ CÁN BỘ

Đánh giá cán bộ là chìa khóa quan trọng của công tác quản trị. Nó là cơ sở xác định đối tượng để đề bạt, phát triển nhân lực. Đồng thời, việc đánh giá thật sự có kết quả phải gắn liền với một hệ thống khen thưởng của tổ chức. Việc khen thưởng kịp thời các kết quả chính là yếu tố kích thích có tác dụng nhất.

5.3.1. Cách đánh giá theo đặc điểm

Theo truyền thống trước đây và ngay cả hiện nay, người quản lý vẫn được đánh giá căn cứ vào các tiêu chuẩn về đặc điểm cá nhân và phẩm chất công tác. Chẳng hạn, đánh giá người quản lý theo các đặc điểm như: khả năng hòa nhập với mọi người, khả năng lãnh đạo, năng lực phân tích chuyên môn, khả năng phán xét và sáng tạo... Ngoài ra, còn có cả những thiên hướng về công việc như kiến thức nghề nghiệp, khả năng thực hiện thông thạo các công việc được giao, những kết quả trong công việc... Trên cơ sở các tiêu chuẩn này, người đánh giá cho điểm và xếp hạng cấp dưới.

Nhiều người cho rằng cách đánh giá này mang tính hình thức và không khách quan, do đó những nhà quản trị nghiêm túc và trung thực không muốn sử dụng những nhận xét chủ quan của mình về cấp dưới. Cách đánh giá này tách rời với kết quả thực hiện công việc.

Do đây là cách đánh giá mang nặng tính hình thức nên trong thực tế nhiều nhà quản trị xếp hạng theo hướng càng ít động chạm đến quyền lợi của cấp dưới càng tốt.

Để khắc phục hạn chế của cách đánh giá theo đặc điểm, ở một số tổ chức đã thực hiện các biện pháp như: cố gắng tách biệt mức

độ quan trọng của các yếu tố trong khi đi đến kết luận đúng đắn; ngoài đánh giá theo đặc điểm, phải bổ sung bằng những đánh giá có căn cứ và kết quả thực hiện có tính lâu bền nhất. Chẳng hạn, cần có lời nhận xét bổ sung về các mục như: các hoạt động tổ chức, nhân sự, tài chính và đặc biệt cần phải xem xét đến các yếu tố như chất lượng, số lượng, yếu tố thời gian trong công việc, mối quan hệ với khách hàng...

Ngoài ra, ở một vài hệ thống người ta yêu cầu cấp dưới tự xếp hạng và cấp trên phải so sánh việc xếp hạng của họ với việc xếp hạng của cấp dưới. Trong các trường hợp khác, người ta lại yêu cầu cấp trên nữa xếp hạng cấp dưới của cấp dưới mình, hay ít nhất cũng là kiểm tra cẩn thận các đánh giá của cấp dưới trung gian.

5.3.2. Đánh giá theo mức độ hoàn thành mục tiêu

Đây là một trong những công cụ triển vọng để đánh giá nhà quản trị. Nó là hệ thống đánh giá việc thực hiện công tác quản trị dựa vào việc đặt ra và hoàn thành các mục tiêu xác đáng. Như trong Chương 3 đã trình bày, việc đặt ra một mạng lưới các mục tiêu có ý nghĩa và có khả năng thực hiện chính là một nội dung cơ bản của việc quản trị hiệu quả. Người ta không thể hy vọng hoàn thành một nhiệm vụ đạt kết quả hay hiệu quả nếu như không biết rằng những cố gắng của họ cuối cùng sẽ dẫn đến đâu.

Một khi chương trình quản trị theo mục tiêu xác đáng được thực hiện thì việc đánh giá nhà quản trị sẽ được thực hiện khá dễ dàng. Việc đánh giá lúc này sẽ tập trung vào việc xem xét nhà quản trị có lập được các mục tiêu tương xứng và họ đã thực hiện các mục tiêu đó như thế nào trong một thời kỳ nhất định. Việc đánh giá theo mục tiêu chỉ là bước cuối cùng trong toàn bộ quá trình quản trị theo mục tiêu.

Khi đánh giá việc hoàn thành mục tiêu, trước hết người đánh giá phải tính đến các yếu tố như: các mục tiêu có thật sự có khả năng hoàn thành hay không, liệu các yếu tố can thiệp vượt ra ngoài khả năng kiểm soát của người quản lý tạo thuận lợi hay gây trở

ngại cho việc hoàn thành mục tiêu. Một vấn đề khác mà nhà quản trị cần phải giám sát chặt chẽ là khi các mục tiêu đã trở nên không có giá trị do tình thế đã thay đổi thì cần có các mục tiêu điều chỉnh mới hay không.

Ưu điểm của việc đánh giá căn cứ theo các mục tiêu: Trước tiên, giống như các điểm mạnh của việc quản trị theo mục tiêu, cả hai đều là từng phần của cùng một quá trình, đều là cơ sở cho việc quản trị hiệu quả.

Việc đánh giá dựa vào mức độ hoàn thành mục tiêu có ưu điểm rất lớn là nằm trong phạm vi tác nghiệp. Việc đánh giá không tách rời công việc mà nhà quản trị phải thực hiện, nó là một sự kiểm tra lại xem họ đã thật sự làm được những gì và làm được đến đâu.

Mặt khác, những thông tin về việc nhà quản trị đã làm được những gì là những thông tin có thể sử dụng được. Chúng cung cấp các tiền đề vững chắc về tính khách quan và làm giảm bớt ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan. Hơn nữa, việc đánh giá có thể được thực hiện trong một bầu không khí trong đó cấp trên cùng tham gia hoạt động với cấp dưới chứ không phải ngồi một chỗ để phán xét họ.

Hạn chế của phương pháp đánh giá căn cứ theo mục tiêu: Có những trường hợp một người hoàn toàn có khả năng đi chệch khỏi mục tiêu mà không có bất kỳ sai sót nào về phía mình. Sự may mắn thường đóng một vai trò nhất định trong kết quả thực hiện.

Ngoài ra, với sự chú trọng vào việc hoàn thành mục tiêu tác nghiệp, hệ thống đánh giá dựa vào các mục tiêu có thể bỏ qua nhu cầu về sự phát triển toàn diện của con người.

5.3.3. Đánh giá theo tư cách của nhà quản trị

Đây là cách đánh giá căn cứ vào việc thực hiện các chức năng và hoạt động quản trị tốt đến mức nào.

Ưu điểm:

- Phương pháp đánh giá này có ý nghĩa tác nghiệp với những điều thật sự thuộc về quản trị;

- Là một công cụ để phát triển sự nghiệp quản trị qua việc hướng người quản trị chú trọng đến những vấn đề mà trước đây họ ít quan tâm hay quan tâm chưa đúng mức;

- Nó bổ sung cho việc đánh giá nhà quản trị theo mức độ hoàn thành các mục tiêu.

Nhược điểm:

- Nó chỉ gắn với những khía cạnh quản trị của một chức vụ nhất định mà không gắn với trình độ chuyên môn;

- Cách đánh giá này còn mang tính chất chủ quan.

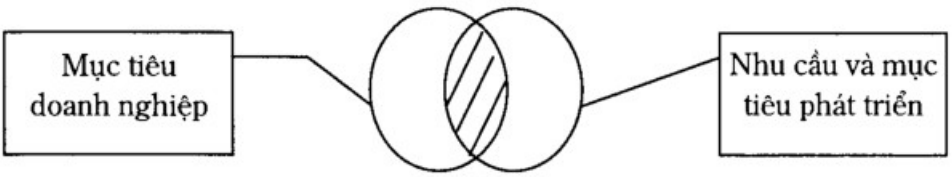
5.4. PHÁT TRIỂN CÁN BỘ

5.4.1. Nhu cầu bức thiết phát triển cán bộ

Các nhà quản trị tài ba cần dự đoán tương lai và chuẩn bị cho nó. Để làm được điều này, đòi hỏi phải phát triển và bồi dưỡng cán bộ quản trị sao cho họ có khả năng thích nghi với những nhu cầu mới, khó khăn mới và thách thức mới. Thực tế các ủy viên quản trị phải chịu trách nhiệm tạo ra các cơ hội đào tạo và phát triển cho nhân viên, sao cho họ có thể phát huy tối đa tiềm năng của mình.

Nhiều doanh nghiệp đã dành những khoản đầu tư lớn cho công việc đào tạo, phát triển đội ngũ cán bộ song lại không thu được những kết quả mong muốn. Nhiều thất bại trong các chương trình phát triển cán bộ có thể là do phương pháp đào tạo không có hệ thống. Để hạn chế sự đầu tư không hiệu quả trong đào tạo và phát triển cán bộ, cần chú ý những điểm dưới đây.

Thứ nhất, công tác phát triển cán bộ phải hướng tới việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Trong một chương trình đào tạo có kết quả và hiệu quả, nhà quản trị phải xác định mục tiêu của doanh nghiệp và kết hợp chúng với nhu cầu phát triển cán bộ. Sự kết hợp hài hòa giữa mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu phát triển cán bộ quản trị được thể hiện như Hình 5.1.



Hình 5.1: Nhu cầu và mục tiêu phát triển

Trong Hình 5.1, phần gạch chéo thể hiện sự kết hợp hài hòa ở mức độ cao giữa các mục tiêu phát triển của doanh nghiệp với nhu cầu phát triển của nhà quản trị.

Thứ hai, công tác phát triển cán bộ phải đặt sự chú trọng vào các kết quả chứ không phải là các chương trình. Một số ủy viên quản trị tự hào khi số đông nhân lực được lôi cuốn vào các khóa đào tạo, bồi dưỡng. Song đáng tiếc lợi ích thu được không đáng kể, nếu không nói đến việc nó chỉ thỏa mãn một đòi hỏi về đào tạo đã được xác định rõ. Có quá nhiều doanh nghiệp chỉ chú ý đến các hoạt động đào tạo. Nhiều doanh nghiệp bỏ ra số tiền khổng lồ và đưa nhiều nhân viên tham dự các chương trình đào tạo khác nhau nhưng lại ít quan tâm đến lợi ích thu được từ việc phát triển cán bộ.

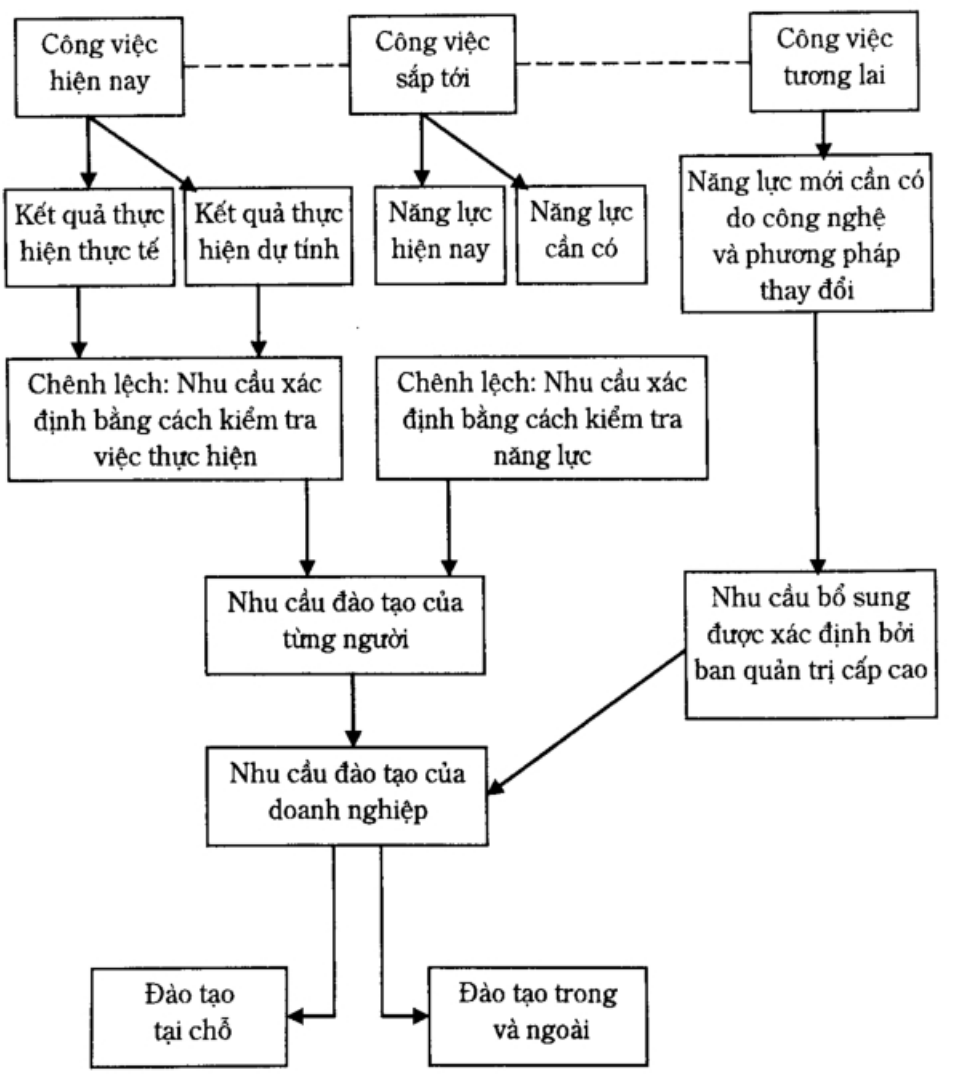
Thứ ba, việc phát triển cán bộ không phải chỉ để dành cho một số ít người được lựa chọn. Nhiều người nghĩ rằng việc phát triển cán bộ cần phải dành cho một số ít người có năng lực, còn số còn lại sẽ bị bỏ quên. Dĩ nhiên khó có thể xác định năng lực của những cán bộ quản trị trong tương lai, nhưng chỉ dựa vào một số ít người được đào tạo thì quá mạo hiểm. Các chương trình phát triển cán bộ quản trị cần được áp dụng cho tất cả nhân viên có trình độ, có mong muốn đảm nhận công việc quản trị.

Thứ tư, các nhà quản trị cấp cao phải tích cực hỗ trợ cho các chương trình. Sự hỗ trợ của các ủy viên quản trị cấp cao là rất cần thiết đối với mỗi chương trình phát triển, đào tạo. Nó đặc biệt quan trọng đối với các chương trình có sự tham dự của nhiều người ở nhiều cấp khác nhau trong doanh nghiệp.

Thứ năm, việc đào tạo và phát triển cán bộ phải lôi cuốn được các nhà quản trị ở mọi cấp. Việc đào tạo không chỉ dành riêng cho

một số ít người được lựa chọn, cũng không phải chỉ dành cho những người quản lý cấp thấp, mà cần phải chú ý đào tạo cả những nhà quản trị ở cấp cơ sở và phải đào tạo cả chính mình. Tuy nhiên, các hoạt động đào tạo và phát triển cần được thiết kế phù hợp với từng cấp, từng vị trí, với những yêu cầu riêng của từng người.

Quá trình phát triển và đào tạo cán bộ quản trị có thể tách ra thành các bước cụ thể như ở Hình 5.2.



Hình 5.2: Quy trình đào tạo và phát triển cán bộ quản trị

5.4.2. Các phương pháp phát triển cán bộ

Đào tạo tại chỗ

- Có định hướng phát triển cho từng cán bộ: Điều này tạo ra nhà quản trị có ý tưởng rõ ràng về con đường phát triển của họ. Họ sẽ biết mình đang ở đâu và sẽ tiến đến đâu. Khi đó nhà quản trị sẽ biết được những đòi hỏi của sự tiến bộ và cách thức để đạt được điều đó.

- Sự luân chuyển công việc: Mục đích của việc luân chuyển công việc là mở rộng kiến thức của nhà quản trị. Người học sẽ tìm hiểu về các chức năng khác nhau của doanh nghiệp thông qua việc luân chuyển từ các cương vị khác nhau. Chẳng hạn, luân chuyển từ việc phi giám sát đến các nhiệm vụ giám sát, từ các cương vị đào tạo quản trị tới các cương vị trợ lý cho cấp trung gian...

- Lập ra các cương vị "trợ lý": Các cương vị trợ lý thường được tạo ra để mở rộng tầm nhìn của người học qua việc cho phép họ làm việc gần gũi với nhà quản trị có kinh nghiệm. Công việc này có thể đạt kết quả tốt khi cấp trên đồng thời là những nhà giáo dục có trình độ để có thể dẫn dắt và phát triển người học đến lúc họ gánh vác được toàn bộ trách nhiệm của nhà quản trị.

- Sự đề bạt tạm thời: Người quản lý có thể được giao nhiệm vụ là người có quyền quản trị khi nhà quản trị đương chức đi vắng, nghỉ phép, ốm đau hay công du dài ngày, thậm chí khi vị trí này còn khuyết. Đây là một biện pháp phát triển và là một cách làm quen đối với công việc quản trị.

- Huấn luyện tại chỗ: Việc huấn luyện có kết quả sẽ phát triển được sức mạnh và tiềm năng của cấp dưới, giúp họ khắc phục được những nhược điểm của bản thân. Để có kết quả, việc huấn luyện là trách nhiệm của người lãnh đạo trực tuyến và phải xuất phát từ một bầu không khí tin cậy, chân thành giữa người quản lý và người học. Việc huấn luyện cần nhiều thời gian nhưng nếu được tiến hành tốt sẽ tiết kiệm được thời gian, tiền của và những sai lầm đắt giá của cấp dưới.

Đào tạo ở trong và ngoài

Bên cạnh đào tạo tại chỗ, còn có nhiều phương pháp để phát triển cán bộ quản lý như các chương trình đào tạo trong doanh nghiệp hoặc ngoài doanh nghiệp.

- Các chương trình hội nghị: Các chương trình này có thể được tổ chức ở trong và ngoài doanh nghiệp. Chúng sẽ rất có ý nghĩa nếu thỏa mãn nhu cầu đào tạo và được chuẩn bị kỹ lưỡng. Việc lựa chọn cẩn thận các chủ đề và người trình bày sẽ làm tăng kết quả của phương pháp đào tạo này. Hơn nữa, hội nghị sẽ thành công hơn nếu có thảo luận.

- Các chương trình quản trị của trường đại học: Hình thức đào tạo này bao gồm các khóa học, hội thảo ngắn, chương trình ngắn hạn, chương trình đào tạo tại chức... Các chương trình này cung cấp cho nhà quản trị về lý thuyết, nguyên tắc và những vấn đề mới phát triển trong lĩnh vực quản trị.

- Các chương trình đào tạo đặc biệt: Phát triển cán bộ quản trị là một phương pháp tiếp cận theo hệ thống mở để đáp ứng nhu cầu và đòi hỏi của môi trường bên ngoài. Do đó, cần phải chú ý tới các chương trình đào tạo đặc biệt như các chương trình đào tạo dành riêng cho phụ nữ, chương trình đào tạo cho người thuộc dân tộc thiểu số, chương trình đào tạo cho người có sức khỏe yếu...

5.5. TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Tạo động lực làm việc cho nhân viên là một hoạt động có ý nghĩa quan trọng trong công tác quản trị nói chung và quản trị nhân sự nói riêng. Hiểu và áp dụng tốt các biện pháp gia tăng động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên đôi khi mang lại hiệu quả lớn hơn và bền vững hơn việc đầu tư tiền bạc vào những nỗ lực cải tiến công nghệ hay cơ sở hạ tầng.

5.5.1. Khái niệm

Có nhiều cách hiểu khác nhau về động lực làm việc:

- Khiến cho ai đó thực hiện điều mà bạn muốn người đó làm.

- Những gì thúc đẩy chúng ta phải làm điều gì đó.
- Điều cần thiết khi chúng ta mong muốn đạt được mục đích nào đó.
- Sự khích lệ khiến chúng ta cố gắng đạt được một điều gì đó.

Tất cả những điều trên đều đúng. Tạo động lực có liên quan nhiều đến sự khích lệ và mong muốn. Nó không liên quan đến sự đe dọa, bạo lực hay cám dỗ. Khi nói được tạo động lực làm một việc gì đó, chúng ta không hàm ý rằng mình bị buộc phải làm hay bị dụ dỗ. Chúng ta chỉ muốn nói rằng, bản thân chúng ta muốn làm điều đó.

Có thể định nghĩa *động lực làm việc là một động lực có ý thức hay vô thức khơi dậy và hướng hành động vào việc đạt được một mục tiêu mong đợi.*

Từ khái niệm đó, có thể rút ra một số đặc điểm sau về động lực làm việc:

- Động lực làm việc có thể ở dạng có ý thức hay vô thức, vì vậy con người không phải lúc nào cũng biết rõ điều gì tạo động lực cho mình thực hiện công việc.

- Động lực làm việc là sự thôi thúc khiến người ta hành động, vì thế nó có một ảnh hưởng rất mạnh, ảnh hưởng này có thể tốt hoặc xấu.

- Một yếu tố tạo động lực sẽ khơi dậy định hướng và hành động, điều này có nghĩa là khi một người được tạo động lực, họ sẽ bị thôi thúc và hành động theo một cách thức nào đó. Nếu tác nhân tạo động lực đủ mạnh thì sẽ không dễ chỉ đạo và giám sát hoạt động này từ bên ngoài.

- Đối với người quản lý, tạo động lực là phải làm cho mục tiêu mong muốn của cá nhân phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

- Các cá nhân khác nhau, tùy thuộc vào giá trị và thái độ của cá nhân, có thể có những yếu tố khác nhau là tác nhân tạo động lực hay triệt tiêu động lực trong môi trường làm việc của mình.

5.5.2. Các lý thuyết về động lực thúc đẩy

Hoạt động của con người bao giờ cũng có những động cơ nhất định. Động cơ mạnh thì con người hoạt động tích cực, động cơ yếu thì con người hoạt động kém tích cực. Bởi vậy, để tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc, nhà quản lý phải hiểu được động cơ nào thúc đẩy họ làm việc hay họ làm việc để thỏa mãn nhu cầu gì. Động cơ rất quan trọng, do đó thu hút các nhà quản lý quan tâm nghiên cứu và từ đó hình thành nhiều lý thuyết khác nhau về động cơ thúc đẩy. Sau đây là các lý thuyết chính:

Thuyết X và thuyết Y của Douglas McGregor

Theo Douglas McGregor, các quyết định quản lý được đưa ra dựa trên các giả định về bản chất và hành vi của con người. Thuyết X và thuyết Y là hai hệ thống giả thuyết về bản chất con người.

Thuyết X dựa trên các giả thiết:

- Con người nói chung vốn dĩ không thích làm việc và sẽ tránh việc nếu họ tránh được.

- Do không thích làm việc nên cần phải thưởng nếu muốn họ làm việc và phải đe dọa, ép buộc, kiểm tra, chỉ thị buộc họ phải làm việc để thực hiện mục tiêu của tổ chức.

- Con người nói chung không muốn làm theo chỉ thị, muốn trốn tránh trách nhiệm, có tương đối ít tham vọng và muốn an phận là trên hết.

Thuyết Y dựa trên các giả thiết:

- Con người không phải không thích làm việc và trong những điều kiện phù hợp họ có thể rất thích làm việc.

- Việc nỗ lực về thể lực và tinh thần trong công việc cũng tự nhiên như khi giải trí hoặc nghỉ ngơi.

- Việc kiểm tra từ bên ngoài và đe dọa bằng hình phạt không phải là biện pháp duy nhất để tạo ra những nỗ lực hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Con người sẽ còn chủ động và tự giác trong việc thực hiện các mục tiêu mà họ cam kết.

- Mức độ cam kết với mục tiêu tỷ lệ với mức hưởng thụ gắn liền với thành tích của họ.

- Trong những điều kiện đúng đắn, con người nói chung biết rằng họ không chỉ nên chấp nhận mà còn phải thấy trách nhiệm của mình.

- Khả năng thể hiện trí tưởng tượng, tài khéo léo và tính sáng tạo với mức tương đối cao trong việc giải quyết các vấn đề của tổ chức là khả năng rộng rãi trong quần chúng chứ không bó hẹp.

Hai hệ thống giả thiết này khác nhau một cách cơ bản. Thuyết X là thuyết bi quan, tĩnh tại và cứng nhắc. Việc kiểm tra chủ yếu là từ bên ngoài, được cấp trên áp đặt lên cấp dưới. Ngược lại, thuyết Y là thuyết lạc quan, năng động và linh hoạt, nó nhấn mạnh đến tính chủ động và sự phối hợp chặt chẽ những nhu cầu cá nhân với những đòi hỏi của tổ chức.

Thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow

Thuyết này chia nhu cầu của con người thành 5 loại và sắp xếp theo thang bậc từ nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao: nhu cầu sinh học, nhu cầu về an ninh an toàn, nhu cầu được thừa nhận, nhu cầu được tôn trọng và cao nhất là nhu cầu tự thể hiện. Có thể biểu diễn 5 nhu cầu của con người bằng mô hình như ở Hình 6-1.

Theo Maslow, khi nhu cầu nào đó được thỏa mãn đầy đủ thì nó không còn là động cơ thúc đẩy nữa. Nhu cầu bậc cao chỉ hình thành khi nhu cầu bậc thấp được đáp ứng ở mức nào đó và khi nhu cầu bậc thấp càng dễ được đáp ứng thì nhu cầu bậc cao càng được quan tâm hơn.

Trong 5 loại nhu cầu trên thì nhu cầu sinh học là nhu cầu cơ bản nhất và khi nhu cầu này chưa được đáp ứng ở mức tối thiểu thì các nhu cầu khác ít hình thành.

Trong xã hội, những người có thang bậc địa vị cao, có thu nhập cao thường quan tâm nhiều đến nhu cầu bậc cao, còn những người có thang bậc địa vị thấp, những người lao động thường quan tâm nhiều đến nhu cầu bậc thấp. Nói chung, trong điều kiện hiện

nay thì các nhu cầu bậc thấp thường được thỏa mãn dễ dàng và do vậy càng ngày con người càng quan tâm đến nhu cầu bậc cao hơn, chẳng hạn nhu cầu được thừa nhận, nhu cầu được tôn trọng.

Hình 6.1: Phân cấp nhu cầu

Trong tổ chức, khi làm việc, con người mong muốn bản thân làm việc tốt, đồng thời mong muốn cảm nhận bản thân đã thành công khi hoàn thành công việc được giao. Vì vậy, người quản lý cần đáp ứng nhu cầu này bằng cách giao việc, giao nhiệm vụ có những thách thức mới, cung cấp thông tin về kết quả làm việc cho cấp dưới, ghi nhận thành tích của họ và kịp thời động viên, khích lệ khi họ hoàn thành tốt công việc.

Theo Maslow, khi các nhu cầu thấp hơn được thỏa mãn ở mức tương đối thì sẽ xuất hiện nhu cầu tự thể hiện. Đây là nhu cầu bậc cao nhất của con người: con người muốn tự mình phát huy năng lực, vượt qua thách thức, phát triển tính sáng tạo để hoàn thành tốt nhiệm vụ, muốn tự mình đạt được những điều mình muốn mà ít bị lệ thuộc bởi người khác. Vì vậy, người quản lý cần thấy rõ nhu cầu tự thể hiện của cấp dưới để từ đó tạo môi trường, tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng vào việc hoàn thành mục tiêu của cá nhân cũng như mục tiêu của tổ chức.

Lý thuyết hai yếu tố về động cơ

Cuối những năm 1950, Frederick Herzberg và các cộng sự đã tiến hành nghiên cứu thái độ làm việc của 200 kỹ sư và kế toán viên. Ông đặt ra 16 phạm trù về động cơ và sắp xếp theo hai nhóm nhân tố: nhân tố thỏa mãn và không thỏa mãn (hay là nhân tố duy trì và nhân tố thúc đẩy).

Nhân tố duy trì là các nhân tố có tác dụng duy trì con người làm việc trong trạng thái tốt, ngăn ngừa các chứng bệnh phát sinh mà không có tác dụng tạo ra động lực thúc đẩy. Nhóm nhân tố này bao gồm: tiền lương, điều kiện làm việc, chính sách của tổ chức, kiểm tra, kiểm soát... Khi các nhân tố này không được thỏa mãn (như lương trả không đúng hạn hay lương bị cắt xén, điều kiện làm việc không đảm bảo) thì công nhân sẽ phản ứng, đấu tranh, còn nếu được thỏa mãn thì người ta cho đó là điều đương nhiên và vì thế nó không tạo ra động lực thúc đẩy họ trong công việc.

Nhân tố thúc đẩy là các nhân tố thật sự tạo ra động lực thúc đẩy con người làm việc. Nhóm nhân tố này bao gồm: sự thành đạt, sự thăng tiến, sự phát triển và sự thách thức trong trách nhiệm... Tất cả các nhân tố này đều liên quan đến nội dung công việc và sự tưởng thưởng đối với kết quả công việc.

Thuyết hai yếu tố có ý nghĩa rất lớn trong thực tiễn. Ví dụ, trong một doanh nghiệp, để duy trì người lao động làm việc ở trạng thái tốt, để ngăn ngừa sự phản ứng, đối phó trong quá trình làm việc thì các nhà quản trị cần phải thực hiện chính sách trả lương hợp lý, bảo đảm điều kiện làm tốt, thường xuyên kiểm soát quá trình làm việc... Còn để tạo động lực thúc đẩy người lao động hăng hái, tích cực, phấn đấu vươn lên trong công việc thì người lãnh đạo phải kịp thời tưởng thưởng thành tích đạt được, phải tạo cho họ khả năng, điều kiện để họ được thành đạt, thăng tiến trong công việc và cuộc sống. Rõ ràng con người sẽ không có động cơ phấn đấu trong công việc cũng như cuộc sống khi họ không thấy được hoặc không tin vào khả năng phát triển trong tương lai.

Lý thuyết thúc đẩy theo hy vọng

Lý thuyết này cho rằng con người sẽ được thúc đẩy trong việc thực hiện các công việc để đạt tới mục tiêu nếu họ tin vào giá trị của mục tiêu đó và tin vào khả năng đạt được mục tiêu bằng các công việc đang làm. Martin Luther cho rằng: "Mọi thứ được thực hiện trong thực tại đều được làm nên trong hy vọng".

Cụ thể hơn, lý thuyết này cho rằng động cơ thúc đẩy là sản phẩm giá trị của mục tiêu mà họ hy vọng và những cơ hội để hoàn thành mục tiêu.

Sức mạnh = Mức say mê x *Hy vọng*

Trong đó: sức mạnh là cường độ thúc đẩy con người hoạt động; mức say mê là mức độ quan tâm, ưu ái của một người dành cho mục tiêu, kết quả của công việc; hy vọng là xác suất mà một hoạt động riêng lẻ sẽ dẫn tới một kết quả mong muốn. Hy vọng liên quan đến niềm tin về khả năng đạt được mục tiêu, kết quả.

Khi một người thờ ơ với việc đạt tới mục tiêu thì mức say mê sẽ bằng 0 và sẽ có mức say mê âm khi con người phản đối việc đạt tới mục tiêu. Trong cả hai trường hợp đó, con người sẽ không có động lực trong công việc. Tương tự như vậy, sẽ không có động cơ thúc đẩy nếu hy vọng là số 0 hoặc âm. Sức mạnh, sự thành công để làm một việc gì đó phụ thuộc vào cả mức say mê và sự hy vọng cũng như niềm tin vào khả năng thành công trong công việc.

Lý thuyết động lực nội tại

Lý thuyết của J. Richard Hackman và Greg R. Oldham được tiến hành nghiên cứu từ những năm 1970 và công bố năm 1980 phần nào dựa trên các lý thuyết đã nghiên cứu ở trên. Tuy nhiên, họ đã đưa ra một phương pháp mới.

J. Richard Hackman và Greg R. Oldham mô tả trạng thái trong đó mọi người cố gắng làm việc tốt, bởi vì công việc là đáng làm và mang lại sự thỏa mãn như là một động lực nội tại. Hai ông cho rằng tất cả các đặc tính thiết yếu của công việc phải được tập hợp để có được động lực nội tại bao gồm:

Thứ nhất, phản hồi từ công việc: Sẽ là lý tưởng khi nhân viên có được những thông tin rõ ràng về hiệu quả của công việc mình thực hiện một cách trực tiếp từ công việc. Điểm cần nhấn mạnh là sự phản hồi trực tiếp, nó có tác dụng như khi một diễn viên nghe khán giả vỗ tay sau màn biểu diễn, hay một bác sĩ quan sát thấy bệnh nhân có dấu hiệu phát triển tốt trong quá trình điều trị.

Sự phản hồi cũng có thể đến từ những nguồn khác, có thể là một nhà quản lý hay một người nào đó đã đưa ra nhận xét về công việc của nhân viên và thông báo cho người đó biết. Sự phản hồi gián tiếp cũng có thể rất có giá trị.

Sự phản hồi đem lại sự nhận thức về kết quả công việc. Các nhân viên và các nhóm làm việc đều cần được biết họ có làm việc tốt hay không.

Thứ hai, sự tự chủ: Các nhân viên cần nhận thấy rằng kết quả của công việc phụ thuộc rất nhiều vào những nỗ lực, sáng kiến và quyết định của họ. Con người càng được tự chủ trong công việc, tức là mức độ kiểm soát công việc được tăng lên thì họ có xu hướng đón nhận những trách nhiệm lớn hơn với kết quả công việc. Nhìn chung, khi sự sẵn sàng đón nhận trách nhiệm tương đương với mức tự chủ cao hơn thì kết quả công việc sẽ tỷ lệ thuận với nỗ lực của họ.

Thứ ba, sự đa dạng của kỹ năng: Một công việc đòi hỏi phải có các kỹ năng và thao tác khác nhau. Khi nhân viên thực hiện được những công việc mà họ thấy thách thức và đòi hỏi nhiều kỹ năng hay khả năng thì họ sẽ cảm nhận được ý nghĩa của công việc. Càng đòi hỏi nhiều kỹ năng thì công việc có thể càng có ý nghĩa đối với họ.

Thứ tư, công việc có kết quả nhìn thấy rõ: Đặc tính này liên quan đến tính hoàn chỉnh và có thể nhận dạng được của một số công việc. Nghĩa là công việc có bắt đầu và kết thúc với một kết quả rõ ràng, nhìn thấy được. Nhân viên quan tâm nhiều đến công việc hơn khi họ đảm nhận toàn bộ công việc so với khi họ làm các công việc mà trách nhiệm chồng chéo và kết quả không rõ ràng.

Thứ năm, tầm quan trọng của công việc: Điều này thể hiện ở mức độ ảnh hưởng của công việc đối với cuộc sống của những người khác, cho dù đó là những người cùng tổ chức hay ở một thế giới rộng hơn. Một nhân viên sản xuất ý thức được rằng chất lượng sau cùng của sản phẩm phụ thuộc vào sự chấp hành các quy trình làm việc của mình thì anh ta sẽ hiểu được tầm quan trọng lớn lao của công việc đang làm. Nhưng nếu một nhân viên kiểm tra chất lượng không được biết rằng ai sẽ bán, mua và dùng sản phẩm của nhà máy, anh ta sẽ không nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của công việc mình đang làm.

Các đặc tính nói trên là vô cùng thiết yếu để qua đó nhân viên nhận thức được ý nghĩa của công việc và do đó khi công việc có được tất cả các đặc tính đó thì động lực làm việc sẽ tăng lên và giữ được ở mức cao. Tuy nhiên, có những trường hợp nhân viên vẫn được động viên tốt mặc dù công việc thiếu hẳn một vài đặc tính. Điều này thường xảy ra với người lần đầu đảm đương công việc. Những người này thường thích làm tốt công việc nhưng về sau có thể sẽ cảm thấy chán nản nếu không nhận được sự phản hồi đầy đủ về công việc của mình, hoặc có ít sự tự chủ, hoặc người đó không có cơ hội nhận thức được ý nghĩa của công việc.

5.5.3. Các biện pháp tạo động lực

Từ các lý thuyết tạo động lực nói trên, vấn đề đặt ra cho người lãnh đạo là có thể làm gì để tạo động lực làm việc cho nhân viên. Sau đây là một số biện pháp người lãnh đạo có thể áp dụng:

- Tạo ra môi trường làm việc hợp lý. Môi trường làm việc của một doanh nghiệp được xác định bởi các chính sách quản trị và thái độ của mỗi nhân viên.Người lãnh đạo luôn có ảnh hưởng nhất định đối với môi trường làm việc của nhóm hoặc bộ phận mà họ trực tiếp phụ trách. Nếu bạn thực hiện một phong cách cởi mở và chia sẻ trong công việc thì hầu như chắc chắn những người khác cũng làm như vậy. Tuy nhiên, đừng mong đợi sự thay đổi kỳ diệu sẽ diễn ra ngay tức khắc.

- Khen thưởng cho nhân viên nếu họ xứng đáng. Người lãnh đạo nào cũng có thể khen thưởng nhân viên của mình bằng cách: tỏ ra rộng rãi trong việc khen ngợi những thành tích của nhân viên; cảm ơn những nỗ lực và đóng góp cá nhân; cung cấp thông tin phản hồi thông qua những góp ý mang tính chất xây dựng; ghi nhận các nhu cầu và đóng góp của mỗi cá nhân trong nỗ lực chung, không đối xử với mọi người như thế tất cả họ đều giống nhau.

- Cố gắng cải thiện các mối quan hệ xã hội, chẳng hạn như bố trí nơi làm việc sao cho việc trao đổi thông tin giữa các nhân viên trở nên dễ dàng hơn.

- Trao trách nhiệm cho nhân viên khi họ đủ khả năng và mong muốn được đảm nhiệm.

- Nâng cao giá trị thực của công việc. Chúng ta biết rằng "tầm quan trọng của công việc" là một yếu tố quan trọng tạo ra động lực làm việc cao. Một trong những chức năng của người lãnh đạo là chỉ cho nhân viên thấy được giá trị hiện hữu của công việc họ đang làm cũng như kết quả công việc của họ sẽ ảnh hưởng đến những người khác như thế nào.

- Cập nhật thông tin cho nhân viên. Nhân viên thường thích được tham gia một cách toàn diện vào các hoạt động trong doanh nghiệp và họ rất quan tâm tới những sự việc hay báo cáo liên quan đến công việc của họ. Với vai trò là người lãnh đạo, bạn có thể giúp họ nắm bắt được những bước phát triển của doanh nghiệp.

- Phân công công việc công bằng. Một yếu tố có thể làm giảm động lực làm việc của nhân viên là sự không công bằng trong phân công công việc: "Cô ấy làm tất cả những việc dễ còn tôi phải đương đầu với những công việc kinh doanh khủng nhất". Đó là một phản ứng không có gì đáng ngạc nhiên. Như đã đề cập, địa vị là một yếu tố duy trì; cảm nhận về sự không công bằng trong phân công công việc thường được hiểu như là sự phân biệt về vị trí giữa người này với người khác.

- Làm cho công việc trở nên vui nhộn. Có thể bạn không đồng ý với biện pháp này. Đa số mọi người đều cho rằng công việc là quan trọng và phải làm một cách nghiêm túc. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là bạn không thể thư giãn, vui vẻ với vài mẩu chuyện hài hước. Nếu bạn làm cho công việc trở nên vui nhộn, bạn sẽ khích lệ nhân viên rất nhiều.

- Tạo cơ hội phát triển cho nhân viên. Đối với nhiều nhân viên, yếu tố hấp dẫn chính của công việc là cơ hội để phát triển và học hỏi. Điều này đặc biệt đúng với những người trẻ tuổi và khi mức lương rất thấp (hoặc làm không lương), người lãnh đạo có thể tìm kiếm những cơ hội ở trong nhóm hoặc ở các bộ phận khác trong doanh nghiệp phù hợp với nhân viên; cung cấp thông tin và huấn luyện nhân viên để họ có thể phát huy năng lực của mình.

- Tránh đe dọa về sự ổn định của công việc. Theo đánh giá của Frederick Herzberg, công việc không ổn định là một mối đe dọa và là một yếu tố làm giảm động lực làm việc. Hầu hết mọi người không cho rằng có công ăn việc làm là một động lực làm việc nhưng đa số lại cảm thấy rất chán nản nếu có nguy cơ bị mất việc.

- Nêu rõ mục tiêu và nhiệm vụ. Dù nhân viên có tính tự chủ cao thì việc nhắc nhở họ về mục tiêu phải hướng tới vẫn là điều cần thiết. Có được một mục đích làm việc rõ ràng sẽ tạo ra động cơ làm việc tốt.

Vậy trong hoàn cảnh doanh nghiệp gặp khó khăn, phải sa thải nhân viên hoặc thu hẹp quy mô hoạt động, tương lai của doanh nghiệp trở nên mờ mịt, người lãnh đạo cần phải làm thế nào để giữ vững tinh thần và động viên nhân viên?

Sau đây là một số biện pháp có tính tham khảo:

- Tìm kiếm thông tin và trong khả năng của mình, bạn đưa ra một bức tranh của doanh nghiệp càng rõ càng tốt bởi vì sự băn khoăn, lo lắng thường dẫn đến những nghi ngờ và lời đồn đại sẽ lan nhanh khi không có thông điệp nào rõ ràng từ phía doanh nghiệp.

- Lạc quan đối phó với những tin thất thiệt để động viên nhân viên làm việc tốt và lên kế hoạch cho tương lai.

- Giao cho nhân viên những công việc có ý nghĩa. Điều này giúp họ thấy rằng khi những người khác bị mất việc thì họ lại không thiếu việc để làm – tuy nhiên đừng làm họ ngập đầu trong công việc.

- Đối với những nhân viên được giữ lại sau khi bạn bè và đồng nghiệp của họ đã bị mất việc, cần lưu ý và chủ động nói chuyện với họ để loại bỏ những suy diễn tiêu cực.

- Chia sẻ với nhân viên và xây dựng các mối quan hệ tương hỗ mới.

TÓM TẮT

Quản trị nhân sự là quá trình thực hiện các hoạt động thu nhận, sử dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ của tổ chức, đồng thời thỏa mãn mục tiêu của cá nhân.

Công tác quản trị nhân sự phải phù hợp với triết lý của doanh nghiệp, tôn trọng sự công bằng, cung cấp đầy đủ thông tin cho người lao động, làm cho người lao động cảm thấy xứng đáng và có vai trò trong doanh nghiệp, để cho họ hiểu rằng những gì mà họ nhận được là kết quả lao động của chính họ chứ không phải do được ban ơn. Trong quản trị nhân sự, phải luôn quan tâm đến thái độ phản ứng của người lao động.

Các nội dung chủ yếu của quản trị nhân sự bao gồm: tuyển dụng, đánh giá, đào tạo phát triển nhân sự và tạo động lực làm việc.

Tuyển dụng là yếu tố quyết định chất lượng đầu vào về nhân lực của doanh nghiệp. Quy trình tuyển dụng gồm các bước: xây dựng kế hoạch tuyển dụng, phân tích công việc và xác định tiêu chuẩn người lao động, tuyển chọn ứng viên có triển vọng, phỏng vấn và ra quyết định tuyển dụng.

Chương 6

LÃNH ĐẠO

6.1. QUAN NIỆM VỀ LÃNH ĐẠO

6.1.1. Khái niệm, vai trò của lãnh đạo

Khái niệm

Lãnh đạo là một chủ đề đã xuất hiện từ lâu và được rất nhiều người quan tâm. Thông thường, lãnh đạo được hiểu là một người với hình ảnh oai phong, quyền lực và là người đứng đầu một quốc gia, bộ tộc, tôn giáo hay chỉ huy đội quân hùng hậu. Tuy nhiên, cùng với sự phát triển của xã hội loài người, hình ảnh của các nhà lãnh đạo không chỉ dừng lại ở giác độ là những người oai phong, quyền lực, chuyên chỉ huy, ra lệnh người khác, mà đã chuyển sang giác độ tích cực hơn - đấy là những người có tầm nhìn chiến lược, năng động, sáng tạo và có khả năng gây ảnh hưởng đến mọi người, có khả năng tập hợp lực lượng đông đảo. Lịch sử đã minh chứng mức độ và phạm vi ảnh hưởng của lãnh đạo trong nhiều lĩnh vực như tôn giáo, chính trị hay quân sự. Ví dụ, trên thế giới có nhiều nhà lãnh đạo kiệt xuất như Lý Quang Diệu, Franklin Lincoln, Nelson Mandela... hay những nhà quân sự thiên tài như Alexander Đại đế. Họ có năng lực kiệt xuất để không chỉ chỉ huy mà còn tập hợp được quanh mình một lực lượng đông đảo. Đối với doanh nghiệp, nhiều nhà lãnh đạo xuất sắc được xã hội thừa nhận như Bill Gates (Microsoft – Mỹ), Steve Jobs (Công ty Apple – Mỹ), Jack Welch (Công ty GE – Mỹ), Akio Morita (Công ty Sony – Nhật Bản), Chung Ju Yung (Tập đoàn Huyndai – Hàn Quốc). Đây là những nhà lãnh đạo tiêu biểu có năng lực phát triển tầm nhìn và

các phẩm chất để khai thác tiềm năng của mọi người vào việc thực hiện thắng lợi sứ mệnh của tổ chức.

Mặc dù thuật ngữ lãnh đạo đã được sử dụng từ rất lâu nhưng đến thế kỷ XX, khái niệm hay bản chất của lãnh đạo mới được các nhà khoa học bàn luận. Các học giả thường quan niệm lãnh đạo theo quan điểm riêng hoặc cách tiếp cận riêng phù hợp với mục đích nghiên cứu của mình. Khái niệm lãnh đạo có thể được tiếp cận dưới giác độ tố chất, hành vi, sức gây ảnh hưởng hoặc sự tương tác qua lại. Có thể dẫn ra một số khái niệm tiêu biểu như ở Bảng 6.1.

Bên cạnh các cách tiếp cận về lãnh đạo trên, học giả Bennis (2002) đã đưa ra một khái niệm lãnh đạo khá khái quát và đầy đủ. Theo Bennis, lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội nhằm tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới để thực hiện một cách tốt nhất các mục tiêu của tổ chức. Sự thành công của doanh nghiệp, tổ chức chỉ có thể đạt được một cách tốt nhất khi và chỉ khi các thành viên tự nguyện đóng góp công sức của mình, vì vậy quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội là quá trình kết hợp một cách tổng lực các phương pháp gây ảnh hưởng như vật chất và tinh thần, trực tiếp và gián tiếp, chính thống và phi chính thống để giúp lãnh đạo tập hợp được sức lực và trí tuệ của mọi người.

Để làm rõ hơn khái niệm lãnh đạo, cần phải phân biệt phạm trù lãnh đạo (leadership) và phạm trù quản trị (management).

Có hai quan điểm về sự khác biệt này.

Quan điểm thứ nhất cho rằng lãnh đạo là một chức năng của quản trị. Quản trị bao gồm nhiều vấn đề hơn lãnh đạo. Chẳng hạn quản trị bao gồm việc lập kế hoạch hoạt động của tổ chức, hình thành cơ cấu tổ chức và bố trí con người vào cơ cấu tổ chức để thực hiện các hoạt động nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Quản trị còn là việc thực hiện kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh các hoạt động của tổ chức nhằm đạt kết quả mong muốn. Tuy nhiên, các hoạt động trên sẽ không đạt được mục tiêu nếu người thực hiện thiếu năng lực,

động cơ và tính sẵn sàng, hay nói cách khác là thiếu hành động lãnh đạo có hiệu quả. "Các hoạt động quản trị như lập kế hoạch, tổ chức và ra quyết định chỉ là những cái kén nằm im cho đến khi người lãnh đạo khơi dậy một động lực trong con người và dẫn dắt họ hướng đến các mục tiêu" (James H. Donnelly).

Bảng 6.1: Các khái niệm về lãnh đạo

TT	*Khái niệm*
1	Lãnh đạo là hành vi của một tác nhân nào đó nhằm chỉ đạo các hoạt động của một nhóm để thực hiện mục tiêu chung (Hemphill và Coons, 1957)
2	Lãnh đạo là sự tác động nhằm gây ảnh hưởng đối với cấp dưới thông qua các chỉ đạo, chỉ thị của tổ chức (D. Katz và R. L. Kahn, 1978)
3	Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng lên các hoạt động của tổ chức nhằm hướng tới các mục tiêu chung (Rauch và Behling, 1984)
4	Lãnh đạo là quá trình đưa ra mục tiêu để đạt tới thông qua nỗ lực của tập thể (Jacobs và Jacques, 1990)
5	Lãnh đạo là khả năng vượt ra khỏi văn hóa hiện thời để khởi thủy những thay đổi có tính cách mạng nhưng phù hợp (E. H. Schein, 1992)
6	Lãnh đạo là quá trình làm cho mọi người trong tổ chức cảm nhận được những gì họ đang làm, nhờ đó mọi người sẽ thấu hiểu và cam kết thực hiện những gì họ sẽ làm (Drath và Palus, 1994)
7	Lãnh đạo là sự khớp nối tầm nhìn, giá trị cốt lõi và tạo ra môi trường mà ở đó mọi thứ sẽ được thực thi một cách hoàn hảo (Richards và Engle, 1986)
8	Lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng, động viên, khuyến khích của một người nào đó để làm cho cấp dưới đóng góp công sức của mình cho sự thành công của tổ chức (House và cộng sự, 1999)

Quan điểm thứ hai cho rằng về cơ bản, lãnh đạo là khái niệm rộng hơn quản trị. Quản trị được coi là một loại lãnh đạo đặc biệt, trong đó việc đạt được mục tiêu tổ chức là tối quan trọng. Do vậy, sự khác nhau căn bản giữa hai khái niệm là ở vấn đề tổ chức. Lãnh đạo xuất hiện bất kỳ lúc nào khi người ta muốn gây ảnh hưởng đến hành vi của một cá nhân hay một nhóm người, bất kỳ vì lý do gì. Khi nói đến lãnh đạo và nhân viên thì không nên hiểu chỉ nói về mối quan hệ thứ bậc cấp trên – cấp dưới, mà bất kỳ cá nhân nào khi tìm cách gây ảnh hưởng đến hành vi của người khác, cá nhân đó là người lãnh đạo tiềm ẩn, còn người bị gây ảnh hưởng là người nhân viên tiềm ẩn.

Bảng 6.2: Phân biệt nhà quản trị và nhà lãnh đạo

Nhà quản trị	*Nhà lãnh đạo*
- Cai quản và sao chép	- Đổi mới và sáng tạo
- Duy trì	- Phát triển
- Tập trung vào hệ thống và cơ cấu	- Tập trung vào con người
- Dựa vào quyền kiểm soát	- Tạo sự tin cậy
- Tầm nhìn ngắn hạn, tập trung vào điểm mấu chốt	- Tầm nhìn dài hạn, tập trung vào tương lai
- Đặt câu hỏi như thế nào, khi nào	- Đặt câu hỏi cái gì, tại sao
- Chấp nhận giữ nguyên hiện trạng	- Thử thách thay đổi hiện trạng
- Là người kiểu truyền thống	- Làm chủ con người
- Làm tốt mọi việc	- Làm tốt những việc cần làm

Từ những phân tích trên, có thể đưa ra khái niệm về lãnh đạo: *Lãnh đạo là một quy trình, một nghệ thuật tác động hoặc gây ảnh*

hướng đến con người (cá nhân hoặc nhóm) sao cho họ tự nguyện, hăng hái thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức.

Vai trò

Lãnh đạo có ý nghĩa to lớn và đóng vai trò hết sức quan trọng đối với sự thành công của tổ chức. Một tổ chức thiếu người lãnh đạo có năng lực được ví như một đơn vị chiến đấu thiếu vị tướng tài chỉ huy hoặc một con thuyền vượt thác gềnh thiếu đi một thuyền trưởng dũng cảm, mưu trí. Bởi vậy, để đảm bảo cho sự thành công không chỉ trong ngắn hạn mà cả trong dài hạn, tổ chức cần phải tìm được một nhà lãnh đạo có năng lực thật sự, đủ sức chèo lái con thuyền đi đến bến thành công trong điều kiện môi trường kinh doanh nhiều thay đổi.

Tầm quan trọng của nhà lãnh đạo được thể hiện qua các vai trò cụ thể sau:

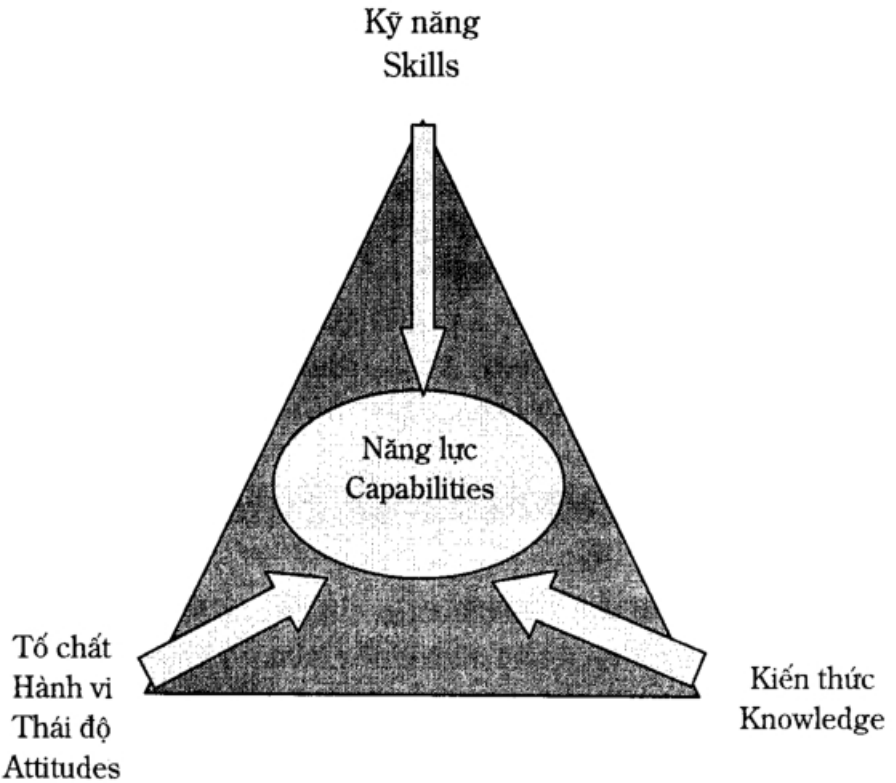
Thứ nhất, lãnh đạo là dẫn đường, chỉ lối cho tổ chức. Nếu nhà lãnh đạo có năng lực, có tầm nhìn chiến lược, có khả năng nhìn xa trông rộng thì sẽ giúp tổ chức thấy được con đường cần đi và cái đích cần tới.

Thứ hai, lãnh đạo là tập hợp lực lượng xung quanh mình để thực thi sứ mệnh của tổ chức. Thực vậy, nhà lãnh đạo có năng lực là nhà lãnh đạo có khả năng tập hợp được một đội ngũ đông đảo những người tin yêu xung quanh mình để tạo thành một khối kết dính, thống nhất, đủ sức thực hiện được mọi nhiệm vụ của tổ chức.

6.1.2. Năng lực lãnh đạo

Năng lực

Theo Kathryn Barto và Grõhm Matthews (2001), năng lực là tập hợp các khả năng, nguồn lực của một con người hay một tổ chức nhằm thực thi một công việc nào đó. Như vậy, về thực chất, năng lực của một người là tập hợp những gì mà người đó hiện có. Mô hình năng lực ASK dưới đây là một mô hình phổ biến để thể hiện năng lực cá nhân của một người.



Hình 6.1: Năng lực cá nhân - Mô hình ASK

Nguồn: Bass B. M., *Handbook of Leadership*, New York: Free Press, 1990.

Trong đó, kiến thức là một khái niệm rất rộng, có thể phân chia kiến thức thành ba mảng chính: (1) kiến thức về chuyên môn, (2) kiến thức về văn hóa, (3) kiến thức về khoa học tự nhiên, địa lý.

Kỹ năng là sự thuần thục về nghiệp vụ, là hiện thân của kiến thức đã có vào thực tiễn. Bởi thế, kỹ năng thành thạo ở mức độ cao sẽ trở thành thói quen, thành phản xạ có điều kiện.

Thái độ (còn gọi là tố chất) là quan điểm, ý thức, tính cách và đạo đức của mỗi cá nhân. Hành vi, thái độ tích cực là nhân tố vô

cùng quan trọng tạo nên năng lực thật sự và trọn vẹn cho bất cứ một cá nhân nào, là điều kiện tiên quyết để đảm bảo sự thành công trong dài hạn và bền vững.

Năng lực lãnh đạo

Theo mô hình ASK, năng lực lãnh đạo là tổng hợp các kiến thức, kỹ năng và hành vi, thái độ mà một nhà lãnh đạo cần có. Năng lực lãnh đạo được cấu thành và biểu hiện ở các bộ phận cụ thể như: (1) tầm nhìn chiến lược, (2) năng lực phân quyền, ủy quyền, (3) năng lực động viên, khuyến khích, (4) năng lực gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh, (5) năng lực ra quyết định, (6) năng lực giao tiếp lãnh đạo và (7) năng lực hiểu mình - hiểu người.

6.1.3. Các năng lực lãnh đạo cơ bản

Tầm nhìn chiến lược

Charles W. L. Hill và Gareth R. Jones (1998) cho rằng tầm nhìn chiến lược chính là khả năng nhìn thấy trước xu thế của môi trường kinh doanh, xu thế của thị trường, hay cụ thể hơn là xu thế của mối quan hệ cung - cầu của một sản phẩm/dịch vụ nào đó trên thị trường không chỉ trong ngắn hạn mà còn trong dài hạn. Trong cuốn sách *Developing the Leader within You* (Phát triển kỹ năng lãnh đạo), John C. Maxwell đã mô tả tầm nhìn giống như một bức tranh tổng thể, đẹp đẽ và có thể đạt được, và người hình dung đầu tiên, rõ nét nhất về bức tranh đó chính là lãnh đạo. Theo James C. Collins, tầm nhìn là tất cả những triết lý, quan điểm, kế hoạch, mục tiêu có ảnh hưởng hoặc mang tính định hướng dài hạn.

Tầm nhìn chỉ ra đích đến của doanh nghiệp trong vòng mười, hai mươi, năm mươi và thậm chí đến một trăm năm, đấy chính là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Ví dụ, Lý Quang Diệu đưa ra tầm nhìn của Singapore khi ông mới nhậm chức Thủ tướng là "Biến Singapore thành Thụy Sỹ của châu Á". Tầm nhìn này đã bao hàm mục tiêu phát triển của Singapore và hướng đi để đạt tới mục tiêu đó. Boeing, hãng sản xuất máy bay

hàng đầu thế giới, đã đưa ra tầm nhìn "Trở thành nhà sản xuất máy bay hàng đầu thế giới về chất lượng, tăng trưởng, lợi nhuận". Còn Intel, nhà sản xuất vi mạch điện tử, xác định "Trở thành nhà cung cấp các giải pháp vi mạch hàng đầu thế giới".

Tầm nhìn sẽ tạo ra động lực thôi thúc con người nỗ lực, hoàn thiện mình để đạt mục tiêu. Khi thấy được hình ảnh tốt đẹp của tổ chức trong tương lai, các thành viên sẽ làm việc hết mình với sự hứng khởi, lòng nhiệt tình, niềm hy vọng vào một tương lai tốt đẹp và tương lai ấy có sự đóng góp của mình.

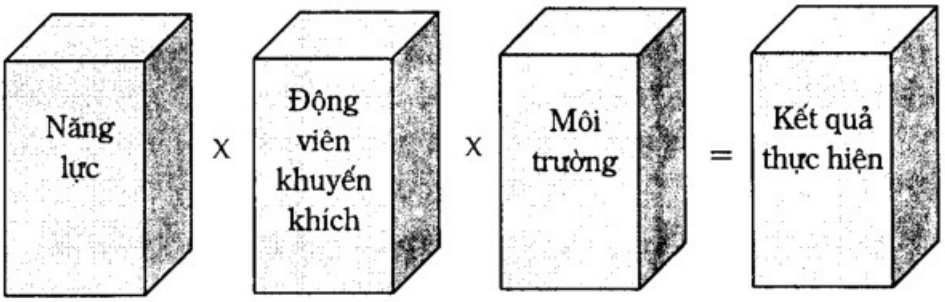
Tầm nhìn còn tạo ra sự thống nhất, tập trung và kết dính trong doanh nghiệp. Để đạt được mục đích, các bộ phận, cá nhân bắt buộc phải tìm đến nhau, phối hợp, sát cánh và đoàn kết cùng nhau. Tổ chức, doanh nghiệp cần có những nguồn lực đủ mạnh để hoàn thành các kế hoạch lớn. Những nguồn lực ấy phải được huy động trước hết từ bên trong doanh nghiệp và bằng sự tập trung cao độ.

Truyền đạt tầm nhìn tới mọi thành viên trong tổ chức và làm cho các thông điệp của tầm nhìn ăn sâu vào tâm khảm của mỗi người là một yêu cầu cấp thiết đối với bất kỳ nhà lãnh đạo nào. Chỉ khi thấm nhuần các giá trị cốt lõi, thấm nhuần triết lý kinh doanh, thấm nhuần phương châm hành động, hay nói cách khác là thấm nhuần lý do phải tồn tại và lý do phải vươn lên thì mọi người mới có thể đồng tâm, hiệp lực, mới có thể nỗ lực hết mình.

Năng lực động viên, khuyến khích

Theo Kathryn Bartol (2001), động viên, khuyến khích là quá trình động viên, cổ vũ nhằm truyền nhiệt huyết cho cấp dưới để cấp dưới thực thi công việc được giao một cách tự nguyện. Thông qua động viên, khuyến khích, người lãnh đạo có thể khai thác, phát huy tối đa sức người, sức của trong tổ chức. Năng lực động viên, khuyến khích của các nhà lãnh đạo được thể hiện qua khả năng giải quyết các vấn đề như: (1) Làm thế nào có được sự tham gia tự nguyện của cấp dưới, (2) Làm thế nào truyền được nhiệt huyết cho cấp dưới, (3) Hiện đang có những cách thức động viên,

khuyến khích nào và cách thức nào là cách thức phù hợp nhất đối với cấp dưới hiện tại của mình, và (4) Như thế nào thì được coi là động viên, cổ vũ hiệu quả. Theo Campbell và Pritchard (1976), năng lực của con người có thể chỉ là con số không nếu như người lãnh đạo không có sự động viên, khuyến khích nhằm khai thác năng lực đó. Ông đã đưa ra mô hình thể hiện mối quan hệ qua lại giữa kết quả hoạt động của tổ chức với năng lực động viên, khuyến khích.



Hình 6.2: Mối quan hệ giữa kết quả thực hiện với năng lực động viên, khuyến khích và điều kiện làm việc

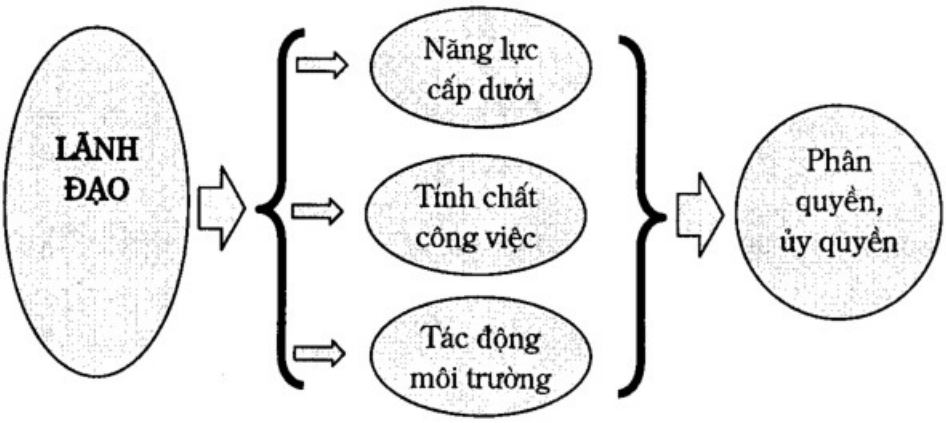
Năng lực phân quyền, ủy quyền

Về bản chất, phân quyền và ủy quyền là việc chuyển giao quyền lực từ trên xuống dưới. Nói cách khác, phân quyền, ủy quyền là quá trình trao quyền của lãnh đạo cho cấp dưới để cấp dưới có đủ quyền hạn thực thi thành công nhiệm vụ được giao.

Nhà lãnh đạo tài tình thường xây dựng lực lượng bằng cách trao quyền hợp lý cho các thuộc cấp của mình. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng quyền lực được chia sẻ càng hợp lý cho nhiều người thì sức mạnh của nhà lãnh đạo càng tăng. Hai học giả Conger và Kanungo (1988) cho rằng trao quyền chính là phương thức động viên, khuyến khích nội tại làm cho cấp dưới cảm thấy rằng họ được tôn trọng và đánh giá cao.

Khi tiến hành trao quyền (kể cả phân quyền hay ủy quyền), các nhà lãnh đạo phải thấy được năng lực thật sự của cấp dưới (kể

cả kiến thức, kỹ năng, hành vi, thái độ), tính chất hay mức độ phức tạp của công việc và các nhân tố tác động thuộc về môi trường bên ngoài (Hình 6.3). Khi và chỉ khi thấy rõ được các nhân tố này thì công tác trao quyền của cấp trên mới có thể đạt được như mong muốn. Trao quyền dựa trên các căn cứ, cơ sở như trên gọi là trao quyền khoa học, hiệu quả.



Hình 6.3: Cơ sở của trao quyền

Phân quyền: Là việc trao cho cấp dưới một quyền hạn nào đó để thực thi một công việc nào đó. Thông thường, khi đã được phân quyền, người được phân quyền sẽ có toàn quyền đưa ra quyết định trong khuôn khổ quyền hạn được trao. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, tùy vào tính chất công việc, năng lực của cấp dưới và tính chất hay mức độ phức tạp của môi trường mà cấp trên có thể quyết định mức độ can dự của mình đối với cấp dưới trong quá trình thực thi công việc. Việc ra quyết định thực thi một công việc nào đó thuộc thẩm quyền thông thường không cần phải có sự phê chuẩn của cấp trên. Như vậy, về bản chất, phân quyền thực chất là sự trao quyền và quyền hạn được cắt chuyển xuống dưới để thực thi nhiệm vụ được giao.

Nhờ phân quyền, cấp dưới có sự chủ động cao hơn, cảm thấy tự tin và hào hứng hơn khi giải quyết công việc, từ đó chất lượng ra

quyết định sẽ cao hơn, chất lượng thực thi công việc sẽ tốt hơn. Một khi có sự phân chia và xác định trách nhiệm, quyền hạn rõ ràng, công tác giám sát, kiểm tra sẽ có cơ sở, do vậy, nhà lãnh đạo sẽ đánh giá chất lượng tác nghiệp của cấp dưới chính xác hơn.

Ủy quyền: Bên cạnh phân quyền, ủy quyền cũng là một yếu tố cần thiết đối với nhà lãnh đạo. Về bản chất, ủy quyền cũng khá giống với phân quyền. Ủy quyền cũng chính là việc chuyển giao quyền lực từ cấp trên xuống cho cấp dưới. Tuy nhiên, phân quyền và ủy quyền có một số điểm khác nhau cơ bản sau:

Về tính chất, nếu như phân quyền được áp dụng cho các mảng, các mặt, các lĩnh vực hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp thì ủy quyền thường được áp dụng cho từng vụ việc.

Về thời gian, nếu như phân quyền có thời hạn hiệu lực theo nhiệm kỳ của lãnh đạo thì thời hạn hiệu lực của ủy quyền thường chỉ theo từng vụ việc cụ thể.

Về mức độ quyền được trao, đối với ủy quyền có ba mức độ quyền hạn được cắt chuyển xuống dưới: ủy quyền toàn bộ, ủy quyền từng bước và ủy quyền có giới hạn. Đây là ba cấp độ hay ba cung bậc của ủy quyền. Theo trật tự này, càng về sau, mức độ quyền hạn được chuyển giao xuống dưới càng giảm và sự can thiệp của cấp trên đối với cấp dưới khi thực thi công việc càng tăng.

Thứ nhất, ủy quyền toàn bộ: Đối với ủy quyền toàn bộ, quyền lực được chuyển giao 100% xuống cho người được ủy quyền. Vì vậy, ủy quyền toàn bộ chỉ được sử dụng cho những công việc không quan trọng nhưng nhiệm vụ được giao rất rõ ràng. Nhà lãnh đạo chỉ cần nói với người được ủy quyền nhiệm vụ phải thực thi và thời hạn hoàn thành. Việc thực hiện như thế nào là do người được ủy quyền hoàn toàn quyết định. Người lãnh đạo chỉ tư vấn nếu cấp dưới cần.

Thứ hai, ủy quyền từng bước: Người ủy quyền giải thích nhiệm vụ cần thực hiện cho người được ủy quyền và đặt ra thời hạn hoàn thành. Người ủy quyền đặt lịch gặp gỡ với người được ủy quyền để theo dõi tiến trình thực hiện. Người được ủy quyền có

toàn quyền lựa chọn phương án thực hiện nhưng nhất thiết phải báo cáo cấp trên tại các cuộc họp định kỳ.

Thứ ba, ủy quyền giới hạn: Giải thích rõ công việc cần làm và yêu cầu người được ủy quyền chuẩn bị phương án. Cấp dưới được ủy quyền sẽ trình bày phương án của mình. Nhà lãnh đạo có thể chấp nhận, sửa chữa hoặc bác bỏ phương án của cấp dưới và đưa ra phương án chính thức. Nhà lãnh đạo cần kiểm soát chặt chẽ tiến trình thực hiện.

Như vậy, đối với ủy quyền từng bước và ủy quyền có giới hạn, quyền lực được chuyển giao xuống cấp dưới không được quy định cụ thể bằng con số. Dẫu vậy, có một điều hiển nhiên là càng về sau quyền hạn của cấp dưới càng giảm và mức độ tự chủ của cấp dưới càng bị thu hẹp.

Ủy quyền cũng chính là quá trình chuyển giao quyền lực từ trên xuống dưới, do vậy, ủy quyền là một nhân tố quan trọng mà các nhà lãnh đạo phải nắm vững. Không ủy quyền thì nhà lãnh đạo có nguy cơ ngập lụt trong những đống công việc lẽ ra họ không phải làm. Tuy nhiên, nếu ủy quyền không hiệu quả sẽ khiến tổ chức, doanh nghiệp tổn hao nguồn lực, không đạt được kết quả như mong muốn. Do vậy, đối với mỗi nhà lãnh đạo, khả năng ủy quyền cần phải được xem như là một năng lực quan trọng để đảm bảo thành công trong công tác lãnh đạo.

Nhà lãnh đạo chắc chắn không được khen ngợi nếu như tự mình làm mọi thứ. Ủy quyền cũng làm tăng vị thế và quyền hành của nhà lãnh đạo. Nếu nhà lãnh đạo tin cậy nhân viên của mình thì họ sẽ gắn bó với nhà lãnh đạo. Điều này thường được phản ánh qua việc gia tăng hiệu suất làm việc. Như vậy, ủy quyền không chỉ mang lại lợi ích cho cấp dưới, cho tổ chức, doanh nghiệp và toàn xã hội, mà còn mang lại lợi ích cho chính nhà lãnh đạo.

Năng lực ra quyết định

Ra quyết định phù hợp sẽ đảm bảo cho sự thành công không chỉ trước mắt mà còn lâu dài cho tổ chức, doanh nghiệp. Ngược lại,

ra quyết định sai lầm, không hợp lý có thể dẫn đến những hậu quả khôn lường. Vì vậy, không ngừng trau dồi kiến thức, kỹ năng trong việc ra quyết định có ý nghĩa quan trọng đối với các nhà lãnh đạo.

Để có được quyết định phù hợp, ra quyết định phải dựa trên những cơ sở, căn cứ, logic nhất định. Nhìn chung, năng lực ra quyết định của các nhà lãnh đạo được thể hiện qua việc trả lời các câu hỏi như: Những gì cần phải làm? Tại sao phải làm những cái đó? Phạm vi ảnh hưởng của quyết định đó đến đâu? Và cần phải làm những cái đó bằng cách nào? Cụ thể, các nhà lãnh đạo còn cần phải trả lời các câu hỏi như: Ai sẽ làm? Khi nào làm? Làm ở đâu? Điều kiện vật chất để thực hiện là gì? Bao giờ kết thúc? Kết quả tối thiểu phải đạt là gì? Tổ chức kiểm tra và tổng kết báo cáo như thế nào?

Để ra quyết định, trước hết nhà lãnh đạo phải nắm rõ bản chất của vấn đề. Thực tiễn đã chỉ ra rằng đa số các nhà lãnh đạo cho rằng xác định vấn đề là một việc hết sức đơn giản, tuy nhiên ngược lại, xác định rõ vấn đề là một việc vô cùng khó và phức tạp. Trong số vô vàn vấn đề mà nhà lãnh đạo gặp phải, trong số vô vàn thông tin mà nhà lãnh đạo có được, nhà lãnh đạo phải suy xét, sàng lọc để thấy được đâu là vấn đề chính, đâu là vấn đề cốt lõi.

Sau khi xác định rõ vấn đề, phải chuyển tới bước 2, liệt kê các nguyên nhân có thể. Đây là một việc không hề đơn giản. Thực tế các nhà lãnh đạo thường chỉ đưa ra và liệt kê các nguyên nhân một cách cảm tính. Song về mặt lý tính, hiện nay có rất nhiều mô hình để dò tìm nguyên nhân, đặc biệt là nguyên nhân gốc rễ. Tuy nhiên, mỗi mô hình đều có những ưu điểm và nhược điểm riêng, bởi vậy nhiều khi cần phải kết hợp nhiều mô hình một lúc.

Sau khi xác định rõ nguyên nhân, đặc biệt là nguyên nhân gốc rễ, người ra quyết định cần phải thu thập thêm thông tin để tái khẳng định nhận định của mình, đồng thời thu thập thêm thông tin để phục vụ cho việc phát triển các giải pháp có thể, sau đó tiến hành lựa chọn giải pháp tối ưu để giải quyết vấn đề.

Lựa chọn được giải pháp tối ưu đảm bảo sự chắc chắn của thành công. Vì vậy, mô hình ra quyết định giữ một vai trò hết sức quan trọng đối với sự thành công của ra quyết định nói riêng và công tác lãnh đạo nói chung. Các phương thức thông thường trong ra quyết định bao gồm: (1) người lãnh đạo hoàn toàn độc lập ra quyết định; (2) người lãnh đạo yêu cầu cấp dưới thu thập và cung cấp thông tin, sau đó ra quyết định; (3) người lãnh đạo tham khảo ý kiến của từng cá nhân riêng rẽ, sau đó ra quyết định; (4) người lãnh đạo trao đổi với tập thể, sau đó ra quyết định.

Năng lực gây ảnh hưởng

Về thực chất, gây ảnh hưởng cũng có nét tương tự với động viên, khuyến khích; tuy nhiên, ảnh hưởng là một phạm trù rộng lớn, bao trùm hơn. Gây ảnh hưởng là một quá trình vận dụng một cách tổng hợp tất cả các biện pháp có thể tạo những ấn tượng, hình ảnh tốt đẹp đối với cấp dưới cũng như mọi người xung quanh. Nếu như động viên, khuyến khích có tính trực tiếp, trực diện hơn thì gây ảnh hưởng có tính tổng hợp, bao trùm, tổng thể. Bởi vậy, nếu động viên, khuyến khích chủ yếu đề cập đến các yếu tố có tính "trực tiếp" như vật chất, tinh thần thì gây ảnh hưởng còn đề cập đến các nhân tố có tính "gián tiếp" như luôn là người đi đầu, luôn là người đứng mũi chịu sào, đức hy sinh xây dựng hình ảnh. Chính vì vậy, nhiều học giả về lãnh đạo đã gọi năng lực này là năng lực gây ảnh hưởng và xây dựng ảnh hưởng của nhà lãnh đạo. Gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh thường chú trọng vào những nhân tố có tính phi chính thống – đấy là những nhân tố có tính ngoài lề, không phụ thuộc vào nội quy, quy chế, chủ trương, chính sách của tổ chức, doanh nghiệp nhưng lại có ý nghĩa hết sức to lớn.

Để gây ảnh hưởng với cấp dưới, nhà lãnh đạo phải nắm được cách thức, quy trình gây ảnh hưởng. Các nhà tâm lý học đã phát hiện ra rằng ảnh hưởng của một người đối với người khác phụ thuộc vào nhận thức, quan niệm cũng như động lực nội tại trong người đó. Học giả Kelman (1985) đã đưa ra ba "kiểu" gây ảnh

hưởng khác nhau, gồm: sự tuân thủ một cách máy móc, sự cảm hóa và sự thần tượng.

Sự tuân thủ một cách máy móc: Đối với sự tuân thủ một cách máy móc, cấp dưới làm một công việc nào đó nhằm mục đích có sự đáp lại nào đó hay nhằm tránh một sự trừng phạt nào đó. Trong trường hợp này, sự nỗ lực chỉ đạt mức độ tối thiểu để đạt mục tiêu đã nêu.

Sự cảm hóa: Khi bị cảm hóa, cấp dưới hoàn toàn tự nguyện thực thi những công việc được giao. Ở đây, cấp dưới bị thu phục bởi các giá trị mà người lãnh đạo có, và họ hành xử theo tiếng gọi của trái tim dựa trên niềm tin mà họ dành cho người lãnh đạo của mình. Trong trường hợp này, các giá trị cốt lõi là người lãnh đạo tạo ra các chủ trương, chính sách, nội quy, quy chế trùng khớp với các giá trị, niềm tin của cấp dưới. Bởi vậy, cấp dưới có thể hy sinh bản thân mình mà không hề "tơ vương" tới một chút ích lợi nào cho riêng mình.

Sự thần tượng: Một khi đã thần tượng lãnh đạo của mình, cấp dưới có xu hướng bắt chước hành động của lãnh đạo để "trở thành lãnh đạo". Đây là xu thế khá mới trên thế giới hiện nay.

Để có được ảnh hưởng đối với cấp dưới, người lãnh đạo có thể sử dụng nhiều phương thức khác nhau như thuyết phục, kêu gọi, đánh đổi, tư vấn, hợp tác... nhằm cảm hóa và thu phục cấp dưới. Trong xu thế phát triển của xã hội và điều kiện dân trí ngày càng được nâng cao, thu phục, cảm hóa cấp dưới là một đòi hỏi khách quan và cần thiết đối với các nhà lãnh đạo.

Năng lực giao tiếp lãnh đạo

Theo quan điểm truyền thống, giao tiếp là quá trình trao đổi thông tin giữa hai hoặc nhiều bên. Tuy nhiên, theo thời gian, quan niệm về giao tiếp nói chung đã có sự thay đổi đáng kể. Các học giả ngày càng quan niệm rằng giao tiếp không chỉ là quá trình trao đổi thông tin giữa hai hoặc nhiều bên mà còn nhấn mạnh đến kết quả cũng như hiệu quả cần đạt được của sự giao tiếp đó. Baskin và

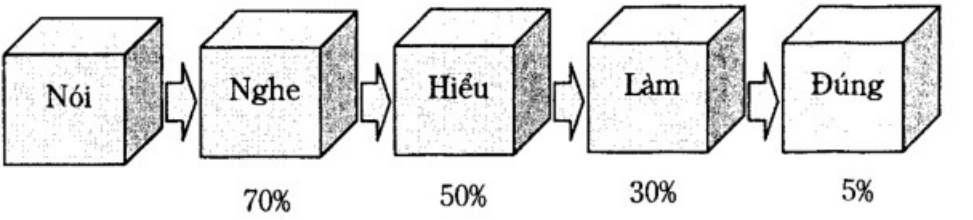
Aronoff (1980) cho rằng giao tiếp là quá trình trao đổi thông tin giữa hai hoặc nhiều bên nhằm không ngừng xây dựng, củng cố và phát triển mối quan hệ qua lại giữa các bên. Như vậy, để đạt được mục tiêu của mình, mỗi bên đều phải không ngừng xây dựng, củng cố và phát triển mối quan hệ qua lại. Tương tự như giao tiếp hiện đại, giao tiếp lãnh đạo là quá trình trao đổi thông tin nhằm không ngừng xây dựng, củng cố và phát triển mối quan hệ qua lại giữa cấp trên với cấp dưới. Chính nhờ quá trình xây dựng, củng cố và phát triển mối quan hệ qua lại không ngừng mà cấp trên và cấp dưới ngày càng hiểu nhau, ngày càng khăng khít. Mối quan hệ khăng khít, gắn kết, bền chặt chính là cơ sở cho sự phát triển, là động lực cho mọi thành quả, thành công của tổ chức, doanh nghiệp.

Giao tiếp có thể bằng lời, bằng văn bản hoặc bằng ngôn ngữ không lời khác như cử chỉ, điệu bộ, hình ảnh... Giao tiếp bằng lời có thể dưới dạng trực tiếp hoặc gián tiếp. Giao tiếp bằng văn bản có thể dưới dạng như thư từ giao dịch, bản ghi nhớ, hợp đồng, tin nhắn, sổ tay hướng dẫn, báo cáo, thư ngỏ. Mỗi dạng hay phương thức giao tiếp đều có những đặc điểm, ưu và nhược điểm riêng. Vì vậy, sử dụng cách thức giao tiếp nào trong trường hợp nào hoặc kết hợp các cách thức đó như thế nào để không ngừng xây dựng, củng cố và phát triển mối quan hệ qua lại đối với cấp dưới, từ đó không ngừng nâng cao chất lượng giao tiếp, chất lượng công việc là một trong những yêu cầu cấp thiết đối với các nhà lãnh đạo.

Thực tế các nhà lãnh đạo thường lựa chọn hình thức giao tiếp bằng lời vì cách thức giao tiếp này mang tính trực diện, đảm bảo nhanh và hiệu quả. Tuy nhiên, đối với những vấn đề hệ trọng, có tính lâu dài hoặc vấn đề có phạm vi điều chỉnh rộng lớn, các quyết định nhất thiết phải được thực thi bằng văn bản.

Để giao tiếp lãnh đạo hiệu quả, các nhà lãnh đạo cần phải nắm rõ quy trình nhận thức cũng như quy trình giao tiếp. Quy trình nhận thức cho chúng ta thấy các bước cụ thể của quá trình nhận thức và tuần tự của các bước đó. Quy trình giao tiếp cho chúng ta thấy vai trò và tầm quan trọng của cả người gửi (người nói, người

viết) và người nhận (người nghe, người đọc). Cả hai quy trình nhận thức và quy trình giao tiếp có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Hình 6.4 cho thấy rõ bản chất của quy trình nhận thức.



Hình 6.4: Quy trình nhận thức

Nguồn: Victor Egan, *Business Communication*, 6th Edition, McGraw-Hill, 2008.

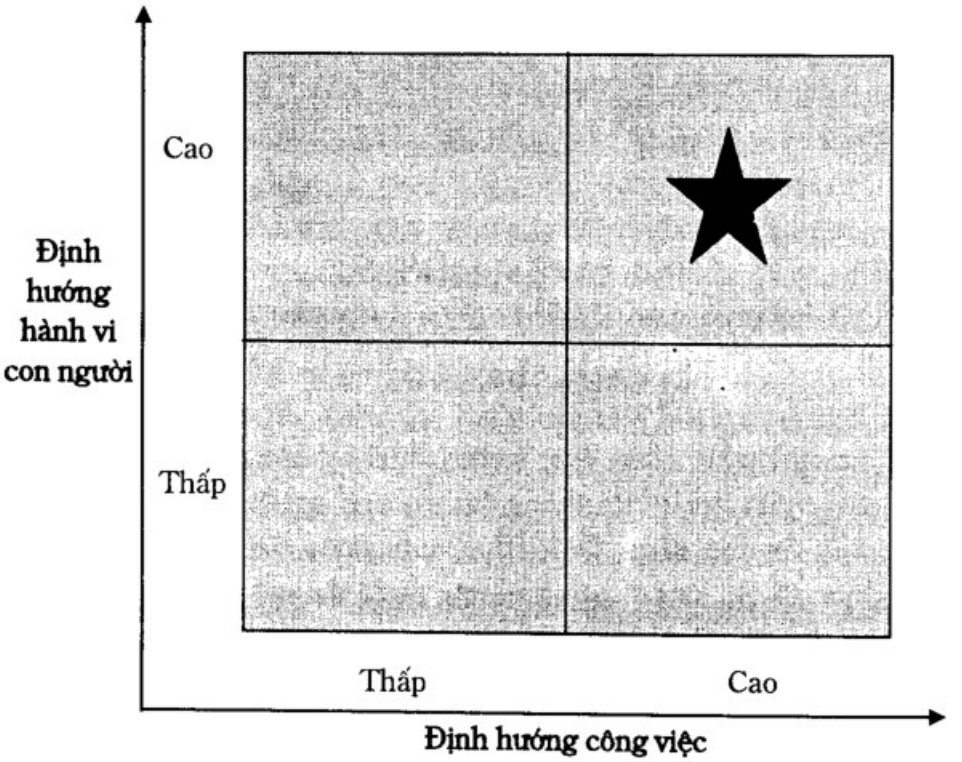
Theo quy trình nhận thức ở trên, thông thường, khi nghe, con người chỉ nghe được 70% thông tin mà con người nói, hiểu được 50% thông tin thu nhận được, thực hiện/làm 30% những gì cảm nhận được và chỉ làm đúng 5% những gì đã làm trong 30 phút đầu. Các nhà tâm lý cũng đã chỉ ra rằng trong 30 phút đầu, hiệu suất nghe là 70%, trong 30 phút tiếp theo hiệu suất nghe giảm xuống còn 50% và trong 30 phút tiếp theo nữa, hiệu suất nghe chỉ còn 30%. Bởi vậy, khi giao tiếp, phải lưu ý một điều là nếu ta nói càng nhiều, thời gian nói càng dài thì hiệu quả nghe sẽ càng thấp.

6.2. CÁC LÝ THUYẾT VỀ LÃNH ĐẠO

6.2.1. Lý thuyết theo hành vi/lý thuyết ô bàn cờ

Lý thuyết này tập trung nghiên cứu những khác biệt trong hành vi của các nhà lãnh đạo thành đạt và các nhà lãnh đạo không thành đạt. Trong đó, có hai khía cạnh của hành vi lãnh đạo được chú ý là chức năng lãnh đạo và phong cách lãnh đạo. Chức năng lãnh đạo là các hoạt động liên quan giải quyết nhiệm vụ, còn phong cách lãnh đạo là cách thức mà nhà lãnh đạo tác động đến cấp dưới.

Mô hình lãnh đạo theo hai nhóm nhân tố hành vi - công việc (Hình 6.5) là mô hình tổng quát nhất trong tất cả các mô hình lãnh đạo hiệu quả.



Hình 6.5: Mô hình lãnh đạo hành vi - công việc

Nguồn: Bennis, *Harvard Business Review on Leadership,* Harvard Business School Press, 1998.

Ở đây, các nhân tố thuộc về hành vi con người là tất cả các nhân tố thuộc về hành vi, ứng xử, văn hóa, cảm xúc. Nhóm nhân tố thuộc về công việc bao gồm tổ chức công việc, lập kế hoạch, xây dựng định mức lao động, phân công công việc, giám sát đánh giá và điều chỉnh. Đây là các hoạt động thuần túy mang tính công việc và nó có thể được thể hiện bằng một thuật ngữ khác – đó là tổ chức lao động khoa học.

Hành vi con người là một nhân tố rất quan trọng mà bất cứ nhà lãnh đạo nào cũng phải quan tâm đúng mức. Trong mọi thời đại, trong mọi lĩnh vực, con người luôn là nhân tố quyết định mọi thành công của tổ chức, vì vậy, vai trò và tầm quan trọng của con người luôn được nhận thức đầy đủ và đề cao. Khai thác các yếu tố tâm lý, khai thác yếu tố con người là những yêu cầu bất di bất dịch đối với bất cứ lãnh đạo nào trong công tác lãnh đạo. Lãnh đạo định hướng hành vi, định hướng con người, giúp tạo dựng và củng cố các mối quan hệ, tăng cường gắn kết tập thể và tính hợp tác trong công việc của cấp dưới, nâng cao niềm tin và sự hài lòng.

Khác với định hướng hành vi, định hướng công việc thường không tính đến yếu tố con người khi thực thi một công việc nào đó. Các nhà lãnh đạo theo khuynh hướng định hướng công việc thường thể hiện mối quan hệ giữa con người và công việc thông qua các phương trình toán học. Ví dụ, họ tính số người cần thiết để thực thi một khối lượng công việc nào đó trong một quãng thời gian nào đó (giả sử là 1 ngày) bằng khối lượng công việc cần hoàn thành chia cho định mức lao động cho 1 người/ngày. Chính vì lẽ đó, các học giả theo trường phái định hướng công việc thường nhấn mạnh vào các yếu tố như phân chia công việc, định mức lao động, khoán công việc, giao việc, lập kế hoạch, kiểm tra, đánh giá và thù lao lao động trên cơ sở kết quả cuối cùng.

Mô hình lãnh đạo hiệu quả theo nhóm nhân tố hành vi và công việc cho thấy rằng các nhà lãnh đạo có thể rơi vào một trong bốn tình huống sau:

Thứ nhất, định hướng công việc thấp – định hướng con người thấp (ô bên trái phía dưới): Biểu thị phong cách lãnh đạo an phận, vừa ít quan tâm đến con người vừa ít quan tâm đến sản xuất, làm việc máy móc và ít chịu trách nhiệm.

Thứ hai, định hướng công việc cao – định hướng con người thấp (ô bên phải phía dưới): Biểu thị sự quan tâm cao đến công việc và ít quan tâm đến con người. Người lãnh đạo có phong cách

này ít quan tâm đến nhu cầu cá nhân và yếu tố tâm lý, nhưng lại rất chú ý đến việc sử dụng quyền lực để áp chế buộc nhân viên phải hoàn thành công việc. Họ tin rằng hiệu quả của công việc xuất phát từ việc sắp xếp, bố trí công việc một cách hợp lý.

Thứ ba, định hướng công việc thấp – định hướng con người cao (ô bên trái phía trên): Biểu thị sự quan tâm cao đến con người và quan tâm thấp đến sản xuất. Người lãnh đạo theo phong cách này rất chú trọng đến mối quan hệ xã hội, quan tâm đến nhu cầu cấp dưới, tạo dựng bầu không khí tâm lý thuận lợi, nhưng ít quan tâm đến sản xuất và các khía cạnh tổ chức kỹ thuật của công việc.

Thứ tư, định hướng công việc cao – định hướng con người cao (ô bên phải phía trên): Người lãnh đạo có phong cách này thường rất chú trọng tạo dựng tinh thần đoàn kết, tạo dựng môi trường làm việc thuận lợi cũng như rất chú trọng đến năng suất và hiệu quả công việc. Đây là phong cách lãnh đạo tốt nhất.

Sẽ là lý tưởng nếu nhà lãnh đạo vừa quan tâm đến yếu tố công việc, vừa quan tâm đến yếu tố con người. Tuy nhiên, ở những nơi mà cơ chế điều hành còn mệnh lệnh thì điều này rất khó diễn ra. Trong công tác lãnh đạo, ô bên phải phía trên mới là mục tiêu cao cả nhất của lãnh đạo và đó mới chính là lãnh đạo hiệu quả. Thật vậy, chỉ khi tổ chức lao động một cách khoa học, chỉ khi khai thác được yếu tố con người một cách tối đa nhằm động viên được sức lực và trí tuệ của cấp dưới thì lúc đó các nhà lãnh đạo mới có thể đạt được kết quả và hiệu quả cuối cùng một cách cao nhất.

Chính vì vậy, trong nhiều trường hợp, thái độ của cấp dưới đối với người lãnh đạo là một chỉ số cơ bản, chính yếu để đánh giá hiệu quả lãnh đạo của người lãnh đạo. Người lãnh đạo đáp ứng những yêu cầu và kỳ vọng của cấp dưới như thế nào, cấp dưới có yêu mến, kính trọng và khâm phục lãnh đạo không, cấp dưới có quyết tâm thực hiện các yêu cầu của lãnh đạo không, hay có phản bác các yêu cầu đó không.

Mô hình hành vi có vai trò quan trọng trong việc hình thành lý luận về lãnh đạo, chuyển từ việc lãnh đạo là ai (tính cách) sang xác

định lãnh đạo làm gì. Mô hình hành vi là dễ thấy và dễ rèn luyện để có được phong cách lãnh đạo có hiệu quả, còn mô hình tính cách là những thứ khó học, khó bắt chước. Mô hình hành vi quan tâm đến việc người lãnh đạo phải làm gì để lãnh đạo có hiệu quả, trong khi mô hình tính cách chỉ đề cập đến những tính cách và phẩm chất mà người lãnh đạo cần phải có.

6.2.2. Lý thuyết lãnh đạo theo tình huống

Trong thực tế, không có một phương thức lãnh đạo tốt nhất để gây ảnh hưởng đến mọi người. Người lãnh đạo dùng cách nào để tác động lên cá nhân hoặc nhóm còn phụ thuộc vào tình huống cụ thể đang diễn ra và cố gắng gây ảnh hưởng. Các hành vi của nhà lãnh đạo càng có khả năng thích nghi với các tình huống cụ thể thì những cố gắng gây ảnh hưởng của họ càng có hiệu quả.

Lãnh đạo theo tình huống là một quy trình, một nghệ thuật tác động đến hoạt động của một cá nhân hay một nhóm nhằm đạt mục đích trong một tình huống nhất định.

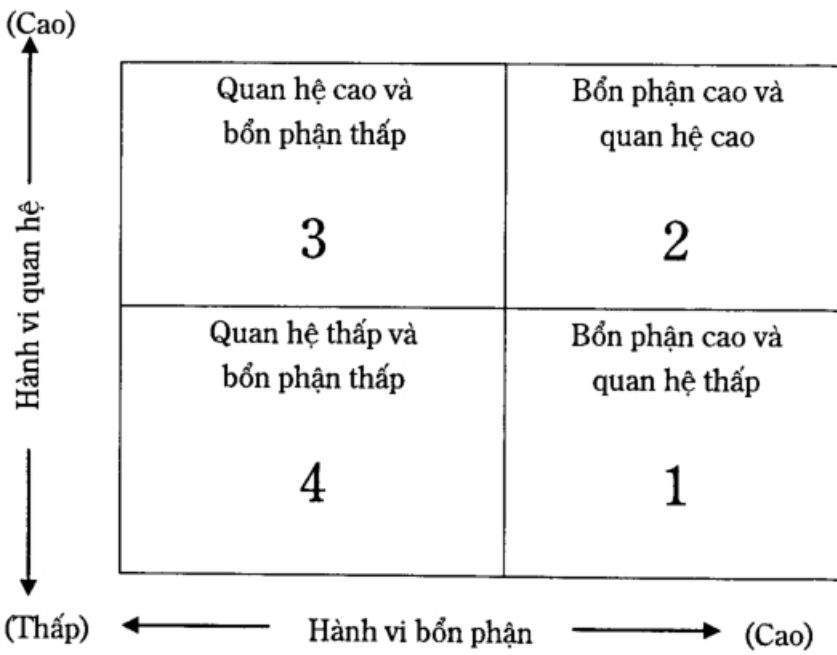
Lãnh đạo theo tình huống hình thành trên cơ sở kết hợp ba yếu tố: (1) toàn bộ sự chỉ đạo và định hướng (hành vi bổn phận) mà người lãnh đạo đưa ra; (2) toàn bộ sự hỗ trợ có động cơ xã hội (hành vi quan hệ) mà người lãnh đạo cung cấp; (3) mức độ sẵn sàng mà các nhân viên bộc lộ khi thực hiện nhiệm vụ.

Hành vi bổn phận (hành vi chỉ đạo) được xác định như một trình độ mà nhà lãnh đạo tiến hành giải thích rõ ràng những nhiệm vụ và trách nhiệm của cá nhân hoặc nhóm. Hành vi bổn phận bao gồm: việc ra lệnh cho mọi người phải làm gì, làm như thế nào, làm ở đâu và ai phải làm.

Hành vi quan hệ (hành vi hỗ trợ) được xác định như một trình độ mà nhà lãnh đạo tiến hành giao tiếp hai hoặc nhiều chiều. Các hành vi quan hệ gồm: nghe, tạo thuận lợi, động viên, các hành vi hỗ trợ.

Hành vi bổn phận và hành vi quan hệ của nhà lãnh đạo là những hành vi tách rời và riêng biệt nhau. Chúng có thể đặt

trên trục riêng của hệ tọa độ hai chiều và bốn cung phần tư có thể được dùng để nhận biết bốn phong cách lãnh đạo cơ bản (Hình 6.6).



Hình 6.6: Hành vi của nhà lãnh đạo

- Phong cách 1: Phong cách lãnh đạo này được đặc trưng bởi số trung bình trên của hành vi bổn phận và trung bình dưới của hành vi quan hệ.

- Phong cách 2: Phong cách lãnh đạo này được đặc trưng bởi số trung bình trên của cả hành vi bổn phận và hành vi quan hệ.

- Phong cách 3: Phong cách lãnh đạo này được đặc trưng bởi số trung bình trên của hành vi quan hệ và trung bình dưới của hành vi bổn phận.

- Phong cách 4: Phong cách lãnh đạo này được đặc trưng bởi số trung bình dưới của hành vi bổn phận và hành vi quan hệ.

Tính sẵn sàng của nhân viên hoặc nhóm

Một số nhân tố hàng đầu trong tình huống ảnh hưởng đến hiệu quả của nhà lãnh đạo gồm: người lãnh đạo, nhân viên, ông chủ, người đồng cấp, tổ chức, yêu cầu của công việc, thời điểm quyết định. Những biến số này không vận động cô lập mà tác động qua lại, trong đó quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên là biến số rất bản chất trong tình huống lãnh đạo. Nếu nhân viên nhất quyết không tuân lệnh thì các yếu tố tác động khác cũng không có ý nghĩa gì. Không có nhân viên thì không có lãnh đạo.

Để tối đa hóa quan hệ nhà lãnh đạo với nhân viên, nhà lãnh đạo trước hết phải xác định rõ kết quả của các nhiệm vụ chuyên biệt mà nhân viên phải thực hiện. Nếu không chỉ rõ mục tiêu, nhiệm vụ, bổn phận của nhân viên thì nhà lãnh đạo không có cơ sở để xác định tính sẵn sàng của nhân viên và do đó không xác định được phong cách hành vi riêng biệt phù hợp với mức độ sẵn sàng đó.

Trong lãnh đạo theo tình huống, tính sẵn sàng được xác định là khả năng và thiện ý của nhân viên hoàn thành một nhiệm vụ chuyên biệt. Tính sẵn sàng không phải là một đặc điểm cá nhân mà là mức độ sẵn sàng thực hiện một nhiệm vụ đặc thù. Mỗi người đều có một xu thế sẵn sàng hơn hoặc ít sẵn sàng hơn trong quan hệ giữa nhiệm vụ chuyên biệt với mục tiêu mà nhà lãnh đạo đang cố gắng đạt tới thông qua công sức của họ.

Hai thành tố chủ yếu của tính sẵn sàng là khả năng và thiện ý.

Khả năng là tri thức, kinh nghiệm, kỹ năng mà một cá nhân mang tới nhằm thực hiện nhiệm vụ hay một hoạt động đặc thù.

Thiện ý là mức độ mà cá nhân hay nhóm có độ chắc chắn, gắn bó và hệ động cơ hoàn thành một nhiệm vụ chuyên biệt.

Mức độ sẵn sàng là những kết hợp khác nhau của năng lực và thiện ý mà người ta có được khi thực hiện nhiệm vụ. Có bốn mức độ sẵn sàng (Hình 6.7).

Cao ←	Vừa phải		Thấp
R4	R3	R2	R1
Có năng lực và thiện ý hoặc chắc chắn	Có năng lực nhưng không thiện ý hoặc bấp bênh	Không có năng lực nhưng có thiện ý hoặc chắc chắn	Không có năng lực và không thiện ý hoặc bấp bênh

Hình 6.7: Tính sẵn sàng của nhân viên

- Mức độ 1 (R1):

Không có năng lực và không thiện ý: Nhân viên không có năng lực và thiếu gắn bó, thiếu động cơ.

Không có năng lực và bấp bênh: Nhân viên không có năng lực và không tin tưởng.

- Mức độ 2 (R2):

Không có năng lực nhưng có thiện ý: Nhân viên thiếu năng lực nhưng có động cơ và cố gắng.

Không có năng lực nhưng chắc chắn: Cá nhân thiếu năng lực nhưng đáng tin cậy.

- Mức độ 3 (R3):

Có năng lực nhưng không thiện ý: Nhân viên có năng lực hoàn thành nhiệm vụ nhưng không sẵn lòng sử dụng năng lực ấy.

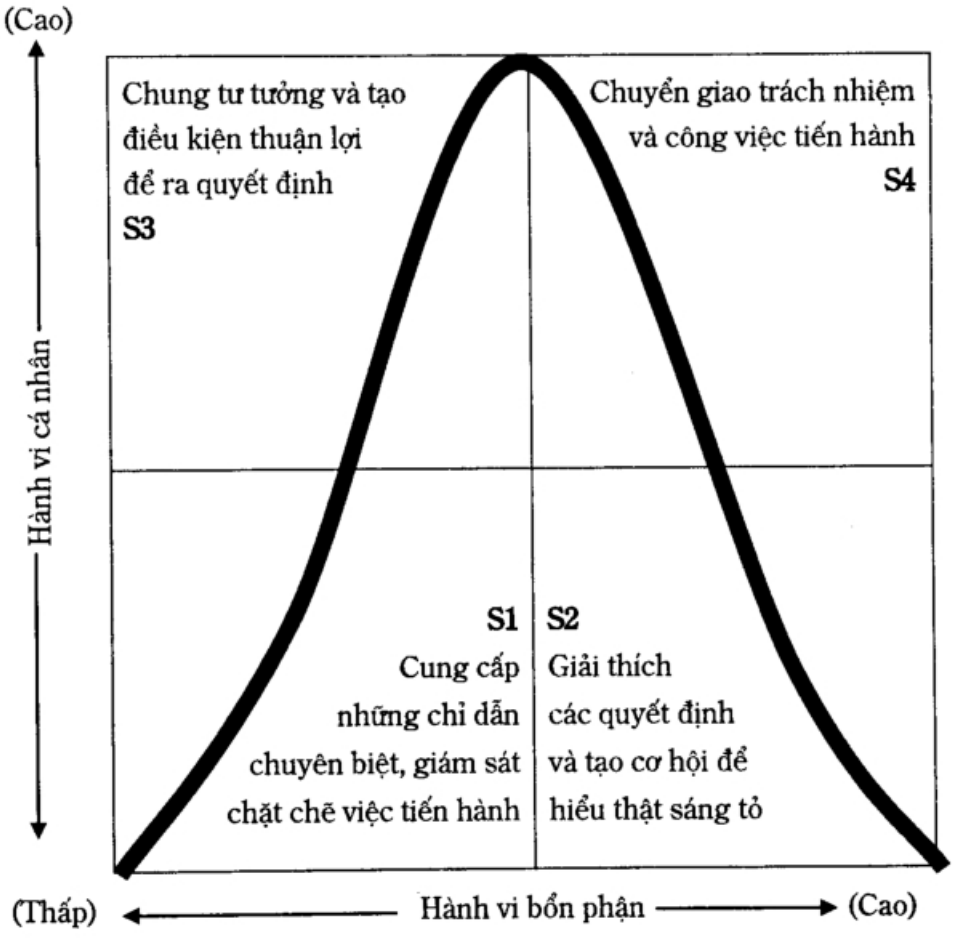
Có năng lực nhưng bấp bênh: Nhân viên có năng lực hoàn thành nhiệm vụ nhưng dao động hoặc e ngại phải làm việc một mình.

- Mức độ 4 (R4):

Có năng lực và thiện ý: Nhân viên có năng lực và gắn bó với nhiệm vụ.

Có năng lực và chắc chắn: Nhân viên có năng lực và tin tưởng khi làm việc.

Kết hợp hành vi bổn phận và hành vi quan hệ của người lãnh đạo với tính sẵn sàng của nhân viên hoặc tập thể sẽ hình thành nên các phong cách lãnh đạo (Hình 6.8).



Tính sẵn sàng của nhân viên

Cao	Vừa phải		Thấp
R4	R3	R2	R1
Có khả năng và thiện ý hoặc đáng tin	Có khả năng nhưng không thiện ý hoặc dao động	Không có khả năng nhưng thiện ý hoặc đáng tin	Không có khả năng và không thiện ý hoặc dao động

Hình 6.8: Hành vi của người lãnh đạo

Đường cong chạy qua bốn phong cách lãnh đạo trong Hình 6.8 biểu thị sự kết hợp có xác suất cao của hành vi bổn phận và hành vi quan hệ. Những kết quả đó tương ứng với mức độ sẵn sàng bên dưới. Khi sử dụng mô hình phải tìm điểm về mức độ sẵn sàng của nhân viên, sau đó dựng một đường vuông góc từ điểm ấy tới điểm giao với đường cong biểu diễn hành vi của nhà lãnh đạo. Giao điểm này chỉ mức độ phù hợp nhất của hành vi bổn phận với hành vi quan hệ.

Lựa chọn phong cách phù hợp

- Mức độ sẵn sàng R1 – phong cách tương ứng S1: Ra lệnh, chỉ đạo hoặc định hướng.

Nhân viên và nhóm thiếu năng lực và không thiện ý, thiếu tin tưởng. Phong cách lãnh đạo là kết hợp bổn phận cao - quan hệ thấp, chỉ đạo nhiều, hỗ trợ ít. Phong cách này thiên về việc ra lệnh - ra lệnh cho nhân viên làm gì, làm ở đâu, làm thế nào.

- Mức độ sẵn sàng R2 – phong cách tương ứng S2: Giảng giải, thuyết phục hoặc làm rõ.

Cá nhân hoặc nhóm thiếu năng lực nhưng họ vẫn đang nỗ lực. Họ có thiện ý hoặc đáng tin tưởng. Phong cách lãnh đạo khả quan là kết hợp ở mức độ cao cả hành vi bổn phận và hành vi quan hệ (hành vi bổn phận phù hợp với người thiếu năng lực, hành vi quan hệ phù hợp với sự nỗ lực và sự gắn bó). Ở phong cách này, người lãnh đạo không chỉ đưa ra sự chỉ đạo mà còn giảng giải, thuyết phục, đem lại cơ hội để đối thoại.

- Mức độ sẵn sàng R3 – phong cách tương ứng S3: Tham gia, tạo thuận lợi, thu hút.

Nhân viên hoặc nhóm có năng lực nhưng khi họ phát triển được năng lực thì họ chưa có cơ hội đảm bảo tính chắc chắn trong công việc theo cách làm riêng của mình. Hoặc có thể họ có năng lực và thiện chí nhưng vì lý do nào đó họ thiếu động cơ, chán nản, từ đó trở nên thiếu thiện ý. Phong cách lãnh đạo phù hợp là bổn

phận thấp - quan hệ cao, hành vi chỉ đạo ít nhưng hành vi hỗ trợ và giao tiếp hai chiều. Bởi vì, họ có năng lực tiến hành nhiệm vụ nên không nhất thiết phải chỉ đạo nhiều, mà tăng cường hỗ trợ và tạo thuận lợi sẽ là chiều hướng thích hợp hơn.

- Mức độ sẵn sàng R4 – phong cách tương ứng S4: Giao phó, quan sát hoặc giám sát.

Cá nhân hoặc nhóm vừa sẵn sàng vừa thiện ý và chắc chắn. Họ có đủ cơ hội để thực thi và cảm thấy thoải mái, không cần người lãnh đạo ấn định phương hướng hay chỉ đạo. Đồng thời họ cũng không cần ở mức độ cao sự khuyến khích và sự hỗ trợ của lãnh đạo. Phong cách thích hợp là giao phó cho họ để họ tự xoay sở.

Nhìn vào cách hình thành các phong cách lãnh đạo, ta thấy: Thứ nhất, tính sẵn sàng thấp cần phong cách ra lệnh; tính sẵn sàng từ thấp đến vừa cần phong cách giảng giải; tính sẵn sàng từ vừa đến tương đối cao cần phong cách tham gia; tính sẵn sàng từ khá cao đến cao cần phong cách giao phó. Thứ hai, năng lực của nhân viên hoặc nhóm càng cao thì mức độ chỉ đạo hoặc ra lệnh càng thấp. Thứ ba, năng lực thấp nhưng có thiện ý thì chú ý giảng giải, hỗ trợ bên cạnh chỉ đạo định hướng; năng lực cao nhưng thiện ý thấp cần chú ý hỗ trợ, tạo thuận lợi nhiều hơn là ra lệnh, chỉ đạo.

6.2.3. Lý thuyết ba kiểu người lãnh đạo

Khái niệm

Lãnh đạo độc tài. Nhà lãnh đạo đòi hỏi nhân viên phải tuân phục mọi mệnh lệnh của mình. Nhà lãnh đạo này quyết định chính sách và coi việc lựa chọn là điều mà chỉ có một người có quyền làm, đó chính là ông ta.

Lãnh đạo dân chủ. Nhà lãnh đạo thu nhận ý kiến của nhân viên. Ông ta tổ chức những buổi hội thảo để bàn bạc công việc và tham khảo ý kiến của người khác. Ông ta khuyến khích nhân viên tham gia lập ra chính sách. Công việc của nhà lãnh đạo chủ yếu là chủ tọa các buổi họp.

Lãnh đạo để tự do hoạt động: Nhà lãnh đạo chỉ là người cung cấp thông tin. Ông ta thường không tham gia vào hoạt động của tập thể. Ông ta có mặt chủ yếu là để cung cấp thông tin và dữ kiện. Ông ta sử dụng rất ít quyền điều hành của mình.

Điểm tương đồng và khác biệt giữa ba phương pháp

Phạm trù lịch sử: Hai trong ba phương pháp này có nguồn gốc từ tư tưởng và thực trạng xã hội đã có từ trước đến nay.

Mối quan hệ: Cả ba phương pháp này cùng giống nhau ở điểm: các phương pháp đều được dùng để phát huy nỗ lực của nhân viên phục vụ.

Trung tâm của sự lãnh đạo: Trong mỗi trường hợp, tư tưởng và công sức đổ ra để tiến hành công việc của nhóm khởi đầu từ những "nguồn" khác nhau.

Trong phương pháp lãnh đạo độc tài, nhà lãnh đạo là "nguồn".

Trong phương pháp lãnh đạo dân chủ, tập thể nhân viên và lực lượng trung tâm.

Trong phương pháp hoạt động tự do, mỗi thành viên trong nhóm đều có khuynh hướng trở thành một chủ thể "cung cấp" tư tưởng và ý kiến.

Hoạt động của nhà lãnh đạo: Đôi khi có sự ngộ nhận rằng một nhà lãnh đạo độc tài ắt phải chủ động và do đó bận rộn hơn một nhà lãnh đạo dân chủ. Thật ra, nhà lãnh đạo dân chủ cũng bận rộn không kém, thậm chí đôi khi còn bận rộn hơn.

Trách nhiệm: Trách nhiệm của nhà lãnh đạo hoàn toàn như nhau dù cho ông ta áp dụng phương pháp gì.

Quan niệm đạo đức: Phương pháp lãnh đạo độc tài thường bị xem là không tốt, không "đắc nhân tâm" bằng phương pháp dân chủ, nhưng trong thực tế không hẳn như vậy.

Tính hiệu quả: Không có sự khác nhau giữa tính hiệu quả của mỗi phương pháp. Trong bất cứ tình huống nào, mỗi phương pháp có điểm hay hoặc dở của nó.

Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp

Trong công tác quản trị đôi khi xảy ra những trường hợp đặc biệt quan trọng đột ngột, trong trường hợp đó cả tập thể sẽ trông cậy vào khả năng người lãnh đạo có thể nhanh chóng giải quyết tình hình, không chần chừ, do dự. Rõ ràng tình huống như vậy đòi hỏi một tài năng lãnh đạo và trong thực tế có nhiều người đã thành công trên cương vị đó.

Tuy nhiên, tài năng lãnh đạo không chỉ thể hiện trong những trường hợp đặc biệt và nhất thời như vậy. Trong hầu hết mọi tình huống, người lãnh đạo cần phải có thời gian cân nhắc và quyết định cuối cùng phải dựa trên kiến thức và kinh nghiệm mà người lãnh đạo có.

Nói chung, để thực hiện tốt công tác quản trị, đòi hỏi con người phải có nghệ thuật lãnh đạo và một trong những yếu tố đó là phải biết lựa chọn một phương pháp lãnh đạo phù hợp với từng hoàn cảnh và từng tình huống quản trị. Một phong cách lãnh đạo như vậy cần phải tính đến các yếu tố sau đây:

Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp với từng cá nhân dưới quyền

Trong công tác lãnh đạo, người lãnh đạo hàng ngày thường chỉ trực tiếp làm việc với từng cá nhân riêng lẻ, chẳng hạn ra mệnh lệnh hay lắng nghe ý kiến phàn nàn. Vì vậy, cách thức đối xử với từng người quyết định rất lớn đến thành công trong công tác lãnh đạo. Để có một phương pháp lãnh đạo phù hợp với từng cá nhân, người lãnh đạo có thể dựa vào vào các đặc điểm:

- Tuổi tác, kinh nghiệm và giới tính: Nên dùng phương pháp lãnh đạo cho phép tự do hoạt động đối với những người cao tuổi hoặc nhiều kinh nghiệm, trái lại đối với người ít tuổi, tốt hơn nên áp dụng phương pháp độc tài. Thông thường nữ giới vẫn thích sự độc tài hơn so với nam giới.

- Cá tính của thuộc cấp: Qua nghiên cứu xã hội học, người ta thấy rằng có một loại người chỉ thích lối lãnh đạo độc tài. Những

người ủng hộ lối lãnh đạo này luôn có tính phục tùng tuyệt đối. "Họ coi quê hương, ngôn ngữ của họ là đẹp nhất, hay nhất. Trong lĩnh vực thương mại, chính trị, họ là những người bảo thủ, có khuynh hướng chống lại mọi sự thay đổi... Họ rất tôn trọng phong tục, tập quán và những định kiến xã hội và sẽ nghi ngờ những ai đi ngược lại điều đó. Họ không thích có một sự yếu đuối, dễ dãi và do đó, một sự lãnh đạo cởi mở".

Ngược lại, có những người thích phương pháp lãnh đạo dân chủ. Những người này chủ trương bình đẳng, sẵn sàng chấp nhận tư tưởng mới. "Giá trị của họ phải được xét qua những công việc mà họ đã làm chứ không phải qua tín ngưỡng, tôn giáo, quốc tịch hay sự tuân phục vào các định kiến xã hội... Họ không muốn bị đối xử bất công và cũng không muốn nhìn người khác bị đối xử bất công. Theo họ, một chế độ chuyên chế, độc tài là bất hợp lý, là điều phải lên án. Trái lại, thể chế dân chủ và các hoạt động dân chủ như thảo luận công khai, thiểu số phục tùng đa số là những điều tốt đẹp cần được ca ngợi".

Ngoài ra, cũng có những người thích làm việc một mình và tự tìm ra giải pháp của vấn đề. Họ là loại người rất tự tin, không thích làm việc theo khuôn phép nào đó. Đối với loại người này, người lãnh đạo phải chú ý đến phong cách lãnh đạo tự do.

Sự phân chia cá tính theo nhóm người như trên là rất quan trọng, song nó chỉ mang tính tương đối. Tuy nhiên, sự phân chia này cũng giải thích được lý do vì sao có những biểu hiện phản ứng khác nhau đối với sự lãnh đạo.

- Hành vi của con người:

+ Cần độc tài đối với những người hay có thái độ chống đối, ngang tàng, hay gây gổ nhằm hướng năng lực của họ vào những mục tiêu mong muốn. Đối với những người không tự chủ, thiếu ý chí và nghị lực, cũng cần phải có những quy định cứng rắn. Chính nhờ sự cứng rắn này mà họ sẽ có niềm tin mới.

+ Cần dân chủ đối với những người có tinh thần hợp tác, sẵn sàng cộng tác với nguồn khác. Người có tinh thần hợp tác sẽ phát

huy được năng lực cao nhất nếu người lãnh đạo theo phương pháp dân chủ. Một người vừa có năng lực, vừa có tinh thần hợp tác sẽ luôn đi đúng đường lối và cần ít sự lãnh đạo.

+ Đối với những loại người hay có tính cá nhân, không thích giao thiệp với xã hội nên để cho họ tự hành động. Những người này thường phát huy năng lực cao nhất nếu được lãnh đạo bằng phương pháp tự do hoạt động, miễn là họ nhận thức được công việc họ làm.

Lựa chọn phương pháp lãnh đạo phù hợp với tập thể dưới quyền

Những phản ứng của tập thể đối với nhà lãnh đạo cũng có phần nào tương tự như những phản ứng của mỗi cá nhân đối với nhà lãnh đạo đó. Một sự lãnh đạo thiếu vững vàng hoặc bỏ trôi có thể gây nên sự bất mãn. Còn một sự lãnh đạo quá độc tài hoặc bất công càng trở nên tệ hại hơn. Vì vậy, vấn đề đặt ra là làm thế nào thiết lập một phương pháp chung để lãnh đạo cả tập thể?

Trong một tập thể tồn tại nhiều nhóm người khác nhau và mỗi nhóm lại thích một phong cách lãnh đạo khác nhau. Nhóm này thích phong cách lãnh đạo dân chủ, còn nhóm khác lại thích tự do làm việc. Vậy làm thế nào lựa chọn được một phương pháp lãnh đạo chung cho cả nhóm?

Qua thực tế và qua sự nghiên cứu của các nhà tâm lý học, người ta thấy rằng trong một tập thể sống và làm việc chung với nhau thường hình thành một tính thống nhất trong hành vi thái độ, ví dụ truyền thống, tập quán, cách ứng xử, thói quen, lễ nghi...

Trong một tập thể, mỗi thành viên có những cá tính khác nhau nhưng hành vi và thái độ của họ nhìn chung đều lệ thuộc vào bản chất của cả tập thể, phụ thuộc vào những hành vi chung của tập thể. Đây là cơ sở để xây dựng một phương pháp lãnh đạo cho cả tập thể. Phương pháp lãnh đạo này sẽ hình thành trên cơ sở phù hợp với đặc điểm riêng (cá tính riêng) của tập thể. Ở đây, có thể đánh giá cá tính của tập thể không giống với quá trình phát triển cá tính của cá nhân. Hơn nữa, cá tính của tập thể có thể thay đổi do những thay đổi về cấu trúc của nhóm, mục tiêu, nhiệm vụ...

Vậy làm thế nào xây dựng phương pháp lãnh đạo phù hợp cho tập thể? Ở đây, người lãnh đạo cần phải tìm hiểu kỹ lưỡng và nhận xét toàn diện các phẩm chất của tập thể, xem phẩm chất nào là quan trọng nhất đối với mục đích công việc của nhóm để lựa chọn một phương pháp lãnh đạo phù hợp. Câu hỏi quan trọng nhất sẽ quyết định phương pháp lãnh đạo sẽ chọn là: tập thể "nhóm nhân viên" của bạn sẽ làm việc đến mức độ nào để giúp bạn thực hiện các mục tiêu đặt ra?

Từ đó, có thể cân nhắc các điểm sau:

- Khả năng của nhóm có hiểu được các mục tiêu mà nhóm đang thực hiện không?

- Tính hiệu quả của nhóm trong nỗ lực hoàn thành các mục tiêu đó?

- Lòng hăng hái phục vụ cho các mục tiêu chung?

Lựa chọn phương pháp lãnh đạo phù hợp với từng tình huống cụ thể

Những tình huống khác nhau xảy ra thường ảnh hưởng ít nhiều đến sự lãnh đạo trong một tập thể. Nếu mọi việc tiếp diễn bình thường, những yếu tố như đặc tính của nhóm, cá tính của người lãnh đạo sẽ quyết định trong việc lựa chọn phương pháp lãnh đạo. Nhưng những thay đổi về tình huống lãnh đạo sẽ kéo theo những thay đổi khác.

- Các tình huống bất trắc: Có một số tình huống đòi hỏi phải hành động khẩn trương, nhanh nhạy và kịp thời, chẳng hạn xảy ra một vụ hỏa hoạn, người lãnh đạo phải biết điều khiển nhân viên của mình làm gì. Trong trường hợp đó, người lãnh đạo tự nhiên phải áp dụng phương pháp độc tài.

- Mức độ sử dụng quyền lực: Mức độ quyền lực mà nhà lãnh đạo sử dụng để chỉ huy một nhóm thay đổi tùy theo từng phương pháp. Khi số lượng công việc gia tăng, mức độ sử dụng quyền lực cũng gia tăng.

- Bất đồng trong nhóm: Nói chung, nếu trong một tập thể có tình trạng mâu thuẫn, bất đồng giữa nhóm này với nhóm khác, giữa cấp trên với cấp dưới... thì trong trường hợp này phải sử dụng phương pháp độc tài.

- Các tình huống gây hoang mang: Thỉnh thoảng, do một sự xáo trộn nào đó trong tập thể, không ai biết nên làm gì, chẳng hạn tổ chức lại công ty, sắp xếp lại nhân sự... Trường hợp này người lãnh đạo phải thường xuyên gặp gỡ nhân viên của mình, gần gũi và trấn an họ. Mối quan hệ thân mật thường đem lại kết quả hơn bất kỳ một bản thông điệp nào.

TÓM TẮT

Có nhiều cách hiểu khác nhau xoay quanh sự phân biệt giữa hai khái niệm lãnh đạo và quản trị. Có hai quan điểm chính. Quan điểm thứ nhất cho rằng lãnh đạo là khái niệm rộng hơn quản trị, quản trị được coi là một loại lãnh đạo đặc biệt. Quan điểm thứ hai cho rằng lãnh đạo là một chức năng của quản trị, quản trị bao gồm nhiều vấn đề hơn lãnh đạo.

Có thể hiểu, lãnh đạo là một quy trình, một nghệ thuật tác động đến con người (cá nhân hoặc nhóm) sao cho họ tự nguyện, hăng hái thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức.

Năng lực lãnh đạo là tổng hợp các kiến thức, kỹ năng và phẩm chất cần thiết của người lãnh đạo. Có bảy yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo: tầm nhìn chiến lược; năng lực khuyến khích, động viên; năng lực phân quyền, ủy quyền; năng lực ra quyết định; năng lực gây ảnh hưởng; năng lực giao tiếp lãnh đạo; năng lực hiểu mình hiểu người.

Có nhiều cách tiếp cận khác nhau về phong cách lãnh đạo, tương ứng với nhiều mô hình lãnh đạo khác nhau. Có ba cách tiếp cận chính: tiếp cận theo hành vi, tiếp cận theo tình huống và tiếp cận theo ba kiểu người lãnh đạo.

Cách tiếp cận theo hành vi đưa ra bốn mô hình về phong cách lãnh đạo trên cơ sở kết hợp theo các mức độ khác nhau

Chương 7

CÔNG TÁC KIỂM TRA

7.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ CỦA CÔNG TÁC KIỂM TRA

7.1.1. Khái niệm

Kiểm tra là quá trình đo lường kết quả thực hiện so sánh với những điều hoạch định, đồng thời phát hiện sai lầm, đưa ra những biện pháp sửa chữa để đảm bảo đạt được mục tiêu như kế hoạch.

Trong quá trình kiểm tra, nhà quản trị sử dụng các tỷ lệ, tiêu chuẩn, con số thống kê và sự kiện cơ bản khác có thể biểu diễn bằng đồ thị, biểu bảng nhằm làm nổi bật những sự kiện mà nhà quản trị quan tâm.

7.1.2. Vai trò của công tác kiểm tra

- Xác định rõ các mục tiêu, các kết quả đạt được theo kế hoạch đã định;

- Xác định và dự đoán những xu hướng biến động trong các lĩnh vực: sản phẩm, thị trường, giá cả, vật tư, kỹ thuật...;

- Kịp thời phát hiện những sai lệch xảy ra và trách nhiệm của các bộ phận liên quan trong quá trình thực hiện kế hoạch, chính sách, mệnh lệnh, chỉ thị;

- Hình thành hệ thống thống kê, báo cáo với những biểu mẫu có nội dung chính xác, thích hợp;

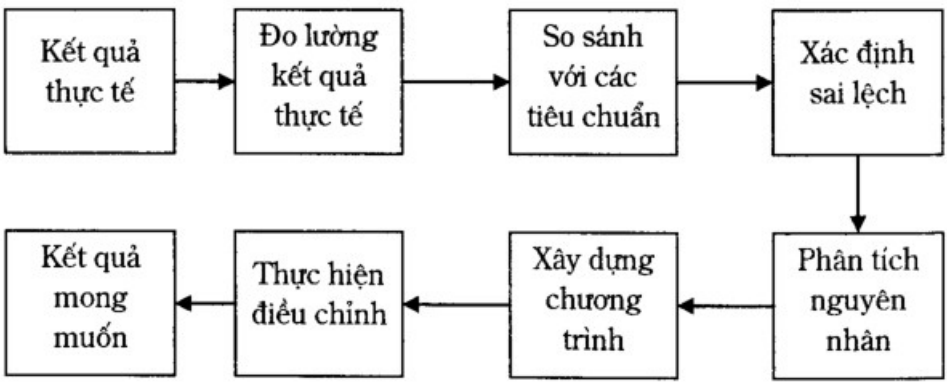
- Đưa ra những chỉ dẫn cần thiết nhằm giúp nhà quản trị đạt mục tiêu trên cơ sở nâng cao hiệu quả công tác của từng bộ phận, từng cấp, từng cá nhân trong bộ máy quản trị;

- Tạo điều kiện thuận lợi thực hiện tốt các chức năng: ủy quyền, chỉ huy và thực hiện chế độ trách nhiệm cá nhân, giảm bớt được công việc cho nhà quản trị trong việc theo dõi các báo cáo và số liệu hàng ngày.

7.1.3. Bản chất của công tác kiểm tra

Kiểm tra là một hệ thống phản hồi

Cơ chế kiểm tra trong quản lý được xây dựng theo nguyên tắc của hệ thống phản hồi thường thấy trong các hệ thống vật lý và sinh học. Có thể thấy rõ điều này khi xem xét quá trình liên hệ ngược trong kiểm tra theo sơ đồ như Hình 7.1.



Hình 7.1: Quá trình kiểm tra

Xem xét vòng liên hệ ngược của kiểm tra có thể thấy yếu tố thời gian có vai trò đặc biệt quan trọng. Các nhà quản trị càng biết sớm những hoạt động mà họ chịu trách nhiệm đang không được tiến hành theo đúng kế hoạch thì họ càng mau chóng đưa ra được tác động điều chỉnh. Hệ thống kiểm tra phản hồi có hai ưu điểm chính:

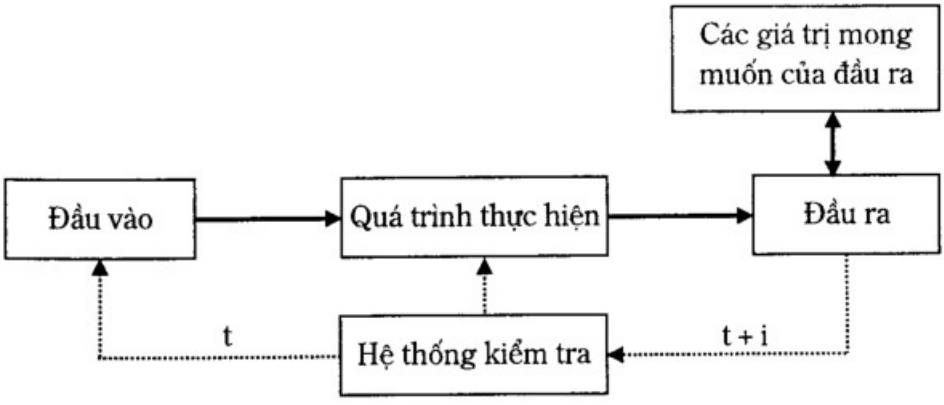
- Kiểm tra phản hồi cung cấp cho các nhà quản trị những thông tin cần thiết để lập kế hoạch hữu hiệu. Nếu kiểm tra phản hồi chỉ ra rằng không có nhiều sai lệch giữa kết quả thực tế và mục tiêu cần đạt được thì điều này chứng tỏ công tác hoạch định hữu hiệu. Ngược lại, nếu phát hiện nhiều sai lệch sẽ giúp các nhà quản trị rút kinh nghiệm để xây dựng kế hoạch tốt hơn.

- Kiểm tra phản hồi có thể giúp cải tiến động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn. Nó cung cấp thông tin cho mọi người để nâng cao chất lượng các hoạt động của mình.

Trong thực tế, phần lớn các trường hợp của kiểm tra từ khi đo lường kết quả đến khi đưa ra được chương trình điều chỉnh thường rất tốn thời gian. Độ trễ về thời gian là điểm chính yếu của hệ thống kiểm tra làm cho hệ thống phản hồi trở nên không đủ tốt. Ví dụ, kết quả kiểm tra nói cho nhà quản trị vào tháng 11 rằng họ bị lỗ vào tháng 10 do điều gì đó làm từ tháng 7. Từ đó nhà quản trị thấy cần một hệ thống kiểm tra có thể báo cho họ những vấn đề nảy sinh nếu họ không có tác động kịp thời tại một thời điểm nhất định. Yêu cầu đó làm nảy sinh hệ thống kiểm tra dự báo.

Kiểm tra là một hệ thống dự báo

Các hệ thống phản hồi đơn giản đo lường đầu ra của quá trình rồi đưa vào hệ thống những tác động điều chỉnh để thu được kết quả mong muốn tại chu kỳ sau. Bản chất của hệ thống đó được mô tả như Hình 7.2.



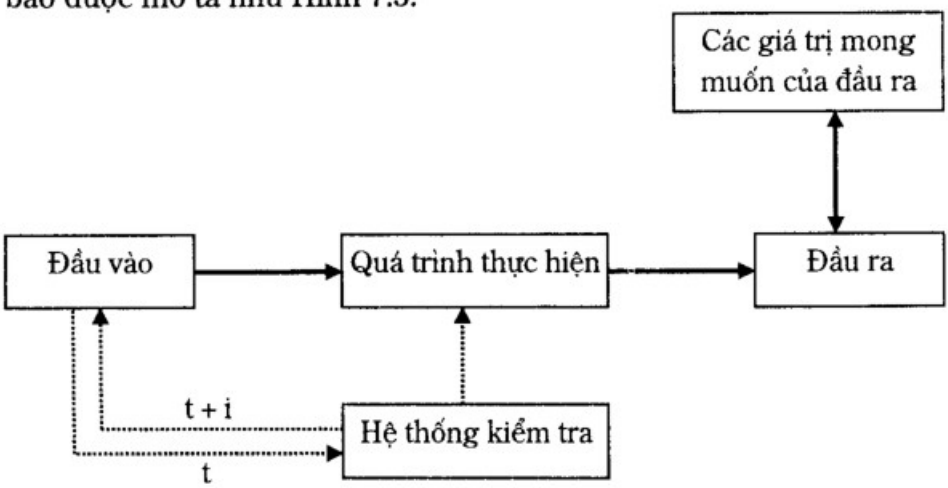
Hình 7.2: Hệ thống kiểm tra phản hồi

Chú thích: ⟶ Thông tin

⇢ Tác động điều chỉnh

t: Mốc thời gian

Ngược lại, trong hệ thống kiểm tra dự báo sẽ giám sát đầu vào của hệ thống để khẳng định xem những đầu vào đó có đảm bảo cho hệ thống thực hiện kế hoạch hay không? Nếu không thì những đầu vào hoặc cả quá trình trong hệ thống được thay đổi để thu được kết quả mong muốn. Bản chất của hệ thống kiểm tra dự báo được mô tả như Hình 7.3.



Hình 7.3: Hệ thống kiểm tra dự báo

Có thể nói hệ thống kiểm tra dự báo trên thực tế cũng là một hệ thống liên hệ ngược. Nhưng ở đây sự phản hồi nằm ở phía đầu vào của hệ thống sao cho những tác động điều chỉnh có thể được thực hiện trước khi đầu ra của hệ thống bị ảnh hưởng.

7.1.4. Các yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra có hiệu quả

Tất cả các nhà quản trị đều muốn xây dựng một hệ thống kiểm tra thích hợp và hữu hiệu giúp họ thực hiện thành công các kế hoạch đã đề ra. Hệ thống kiểm tra đó cần đáp ứng những yêu cầu cơ bản sau:

- Hệ thống kiểm tra cần được thiết kế theo kế hoạch: Các hệ thống kiểm tra cần phải phản ánh các kế hoạch mà chúng theo dõi. Thông qua hệ thống kiểm tra, các nhà quản trị phải nắm được diễn biến của quá trình thực hiện kế hoạch.

- Hệ thống kiểm tra cần phù hợp với tổ chức và con người trong doanh nghiệp: Hệ thống kiểm tra phải phản ánh cơ cấu tổ chức bảo đảm có người chịu trách nhiệm trước một hoạt động nào đó và chịu trách nhiệm điều chỉnh khi các sai lệch xảy ra. Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với vị trí công tác cán bộ, với trình độ cán bộ và bầu không khí của doanh nghiệp. Ví dụ, một hệ thống kiểm tra ngặt nghèo không nên áp dụng vào một tổ chức trong đó mọi người có trình độ và tay nghề cao.

- Hệ thống kiểm tra phải khách quan: Tức là hệ thống kiểm tra phải dựa vào những tiêu chuẩn rõ ràng và thích hợp. Tránh thái độ định kiến và cách đánh giá cảm tính mà không có luận chứng vững chắc.

- Hệ thống kiểm tra phải linh hoạt: Tức là hệ thống kiểm tra cho phép tiến hành đo lường đánh giá, điều chỉnh các hoạt động một cách có hiệu quả cả trong trường hợp gặp phải những kế hoạch thay đổi, những hoàn cảnh không lường trước.

- Hệ thống kiểm tra phải hiệu quả: Tức là hệ thống kiểm tra có khả năng làm sáng tỏ nguyên nhân và điều chỉnh những sai lệch với mức chi phí nhỏ nhất.

- Việc kiểm tra cần phải dẫn đến các tác động điều chỉnh: Kiểm tra chỉ được coi là có tác dụng nếu những sai lệch so với kế hoạch được điều chỉnh thông qua việc lập kế hoạch, tổ chức và điều hành thích hợp.

7.2. CÁC GIAI ĐOẠN CỦA QUÁ TRÌNH KIỂM TRA

Theo cách tiếp cận quá trình, mọi hoạt động kiểm tra phải trải qua các giai đoạn cơ bản, đó là: xây dựng các tiêu chuẩn, đo lường kết quả và tiến hành điều chỉnh.

7.2.1. Xây dựng các tiêu chuẩn

Tiêu chuẩn kiểm tra là các chỉ tiêu hay "vật quy chiếu" được dùng làm cơ sở để so sánh kết quả của hoạt động với kết quả mong muốn hay với mục tiêu đã đề ra.

Để có được các tiêu chuẩn phù hợp có cơ sở khoa học và thực tiễn, cần bảo đảm thực hiện các yêu cầu sau:

- Tiêu chuẩn phải gắn với mục tiêu: Tiêu chuẩn thể hiện cái mà người ta mong muốn đạt được và nhờ đó có thể so sánh kết quả với mục tiêu, vì vậy các tiêu chuẩn phải gắn với, hay thể hiện được mục tiêu hoặc kết quả mong muốn.

- Mỗi kết quả xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau, do vậy có nhiều góc độ để nhìn kết quả nhưng nói chung không nên sử dụng quá nhiều tiêu chuẩn, và cũng không nên sử dụng duy nhất một tiêu chuẩn để đo lường, đánh giá kết quả thực hiện. Hay nói cách khác, số lượng tiêu chuẩn phải hợp lý, phải có tính điển hình.

- Tiêu chuẩn phải gắn với các giai đoạn của hoạt động bị kiểm soát, đặc biệt là các giai đoạn đầu, chứ không phải chỉ chú ý đến giai đoạn cuối.

- Tiêu chuẩn phải gắn với sự quan sát tổng hợp, nghĩa là phải chọn trong tất cả các tiêu chuẩn, những tiêu chuẩn quan trọng nhất phản ánh các khâu then chốt, chủ yếu của quá trình hoạt động.

- Các tiêu chuẩn kiểm tra rất đa dạng song có thể quy thành hai loại: các tiêu chuẩn định lượng và các tiêu chuẩn định tính. Tiêu chuẩn định lượng là tiêu chuẩn có khả năng cân đo, đong đếm được, còn tiêu chuẩn định tính là tiêu chuẩn khó lượng hóa một cách chính xác và không cân đo, đong đếm được.

7.2.2. Đo lường kết quả

Thực chất đây là việc các nhà kiểm tra sử dụng các phương pháp khác nhau đo lường kết quả hoạt động. Kết quả đo lường phải đặc biệt chính xác, trung thực, kịp thời. Muốn vậy, việc đo lường kết quả phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Đo lường kết quả phải mang tính hữu ích: Đo lường kết quả phải nhằm đánh giá đúng hoạt động, khẳng định thành tích, phát hiện sai lầm để từ đó có biện pháp sửa chữa.

- Đo lường phải đáng tin cậy: Nếu bằng phương pháp đo lường khác nhau mà cho cùng một kết quả như nhau thì đó là đáng tin cậy; ngược lại, cho các kết quả khác nhau thì sự đo lường chưa đáng tin cậy.

- Việc đo lường phải không lạc hậu: Nghĩa là kết quả đo lường phải bảo đảm tính thời gian, không lỗi thời để cung cấp thông tin đầy đủ, chính xác theo đúng yêu cầu và giúp nhà quản trị ra các quyết định có hiệu quả.

- Việc đo lường phải tiết kiệm, phản ánh đúng kết quả lao động song với chi phí ít nhất: Chi phí đo lường kết quả phải là những khoản chi cần thiết, thiết yếu. Tuy vậy, trong nhiều trường hợp đó là những khoản chi phí đáng kể. Vì vậy, phải tùy thuộc vào yêu cầu của hoạt động kiểm tra mà có sự tiết kiệm chi phí một cách hợp lý.

7.2.3. Tiến hành các hoạt động điều chỉnh

Mục đích của giai đoạn này là sau khi có được kết quả kiểm tra, đặc biệt khi đã tìm ra nguyên nhân sai lệch giữa kết quả thực tế và kết quả mong muốn, các nhà quản trị phải tiến hành các hoạt động điều chỉnh nhằm khắc phục sai lệch, làm cho kết quả cuối cùng phù hợp với mục tiêu đã đề ra.

Các hướng điều chỉnh:

- Điều chỉnh mục tiêu: Trường hợp do mục tiêu đặt ra quá cao hay quá thấp.

- Điều chỉnh các chương trình, kế hoạch hành động.

- Điều chỉnh các nội dung của kế hoạch không phù hợp với tình hình thực tế.

- Tiến hành các hoạt động dự phòng nhằm chuyển hướng kết quả trong tương lai hoặc ảnh hưởng đến kết quả công việc của giai đoạn sau.

- Trong trường hợp có những sai lệch mà nguyên nhân hoàn toàn mang tính khách quan, không thể xác định rõ ràng thì các sai lệch này có đặc trưng cơ bản là sẽ tự mất đi, khi đó hoạt động điều chỉnh là chờ đợi, không làm gì cả. Đây là hệ thống tự điều chỉnh.

Để hoạt động điều chỉnh có hiệu quả, cần đáp ứng hai yêu cầu cơ bản:

- Hoạt động điều chỉnh phải tiến hành nhanh chóng, kịp thời.

- "Liều lượng" điều chỉnh phải thích hợp. Dùng nhiều biện pháp sẽ có thể mang lại kết quả ngược lại và tốn chi phí.

7.3. CÁC HỆ THỐNG KIỂM TRA CHÍNH

7.3.1. Kiểm tra tài chính

Mục đích cơ bản của mọi tổ chức kinh doanh là kiếm được lợi nhuận. Để đạt được mục tiêu này, các nhà quản trị tìm cách kiểm soát tài chính nhằm giảm bớt chi phí và tận dụng nguồn lực tài chính.

Có nhiều cách để kiểm soát tài chính, trong đó thông dụng nhất là ngân sách.

Kiểm tra ngân sách

Ngân sách là một kế hoạch bằng số. Nó là một công cụ để lập các kế hoạch khác vì nó định ra đường hướng phải tuân theo, các hoạt động quan trọng và nguồn lực được cấp phát. Nó còn được dùng để kiểm soát thời gian, khoảng trống của sử dụng các vật liệu - nguồn lực. Ngân sách được sử dụng phổ biến vì nó có thể áp dụng cho các loại tổ chức khác nhau cũng như các đơn vị của tổ chức đó.

Có thể nói, không có lĩnh vực nào không liên quan đến ngân sách. Các loại ngân sách thường gặp nhất là:

- Ngân sách doanh thu: Là một tiên đoán vì nó căn cứ vào doanh thu dự đoán trong tương lai. Đã dự đoán thì phải xem xét các yếu tố như cạnh tranh, ngân sách quảng cáo, hiệu quả kinh doanh, phải ước tính lượng hàng bán được, rồi căn cứ vào ước tính các mức giá, người quản lý sẽ chọn một mức giá bán thích đáng để tạo được ngân sách doanh thu. Ngân sách này còn là một biện pháp kiểm soát vì nó là tiêu chuẩn cho sự đánh giá các hoạt động buôn bán và tiếp thị.

- Ngân sách chi phí: Có liên quan tới tất cả các đơn vị trong một tổ chức. Chi phí giảm mà vẫn giữ được số lượng và chất lượng thì hiệu suất tăng hơn. Vì vậy, trước hết cần phải tìm cách cắt giảm loại ngân sách này để đạt hiệu suất cao.

- Ngân sách lợi nhuận: Được nhà quản lý quan tâm nhất và kiểm soát chặt chẽ nhất trong mối liên quan với ngân sách doanh thu và ngân sách chi phí.

- Ngân sách tiền mặt: Là dự trù số lượng tiền mặt mà tổ chức phải có trong tay để dùng cho các loại chi phí. Qua kiểm tra có thể phát hiện những thiếu hụt tiềm tàng và tiền mặt để đầu tư ngắn hạn.

- Ngân sách chi tiêu: Liên quan đến các chi tiêu về tài sản, nhà cửa và thiết bị. Nó giúp nhà quản lý lo liệu được nhu cầu vốn tương lai.

Phân tích tài chính

Phân tích tài chính là sự kiểm soát để cung cấp thông tin phản hồi về hoạt động tài chính. Bao gồm:

- Phân tích bảng quyết toán được coi như một bức tranh về tình hình tài chính của một tổ chức hay doanh nghiệp trong một thời điểm nào đó. Nó giúp nhà quản lý có một phương tiện để kiểm soát khả năng của doanh nghiệp, đáp ứng các nhiệm vụ bình thường bằng cách quy đổi các tài sản thành tiền mặt.

- Phân tích bảng kế toán thu nhập: Là sự phân tích hoạt động tài chính của doanh nghiệp trong một thời kỳ (3 tháng, 6 tháng hay 1 năm). Bảng bày kiểm soát lợi nhuận của doanh nghiệp. Trước hết, nó cho ta thấy thu nhập gộp lãi ròng và có thể dùng nó để so sánh số liệu của hai thời kỳ.

- Phân tích tỷ lệ: Nhà quản lý thường muốn phân tích bảng quyết toán một cách nghiêm túc hơn nữa bằng cách sử dụng các tỷ số then chốt. Bằng cách này, nhà quản lý có thể so sánh số liệu hiện tại với số liệu của các thời kỳ trước hay của các tổ chức khác. Ví dụ:

+ Tỷ số thanh toán dùng để đo lường khả năng của một doanh nghiệp có thể quy đổi được những tài sản của mình thành tiền mặt để thanh toán các món nợ.

+ Tỷ số nợ với tài sản: Vào thời kỳ kinh tế lành mạnh, với lãi suất thấp thì một tỷ số nợ với tài sản cao có thể mang lại nhiều lợi nhuận cho tổ chức. Nhưng khi kỳ nợ ngắn hạn với lãi suất cao và doanh thu của tổ chức giảm thì các món nợ loại này có thể là gánh nặng cho tổ chức.

Kiểm toán

Kiểm toán là sự kiểm điểm chính thức các tài khoản và các hồ sơ để kiểm tra sự hoạt động của một tổ chức. Có hai loại kiểm toán:

- Kiểm toán tự bên ngoài do một bộ phận kế toán độc lập ở bên ngoài tổ chức thực hiện. Loại kiểm toán này nhằm bảo vệ các cổ đông. Đối với quản lý thì nó có tác dụng thúc đẩy nhân viên kế toán phải nghiêm túc trong công tác kế toán của mình.

- Kiểm toán từ bên trong do các nhân viên kế toán của tổ chức thực hiện nhằm những mục đích như trên. Ngoài ra, nó còn nhằm đánh giá các hoạt động và chính sách của tổ chức để tìm biện pháp cải thiện.

7.3.2. Kiểm tra tác nghiệp

Xét theo nghĩa rộng nhất, kiểm tra tác nghiệp là sự đánh giá thường xuyên và độc lập được thực hiện bởi ban thanh tra nội bộ về kế toán tài chính và các hoạt động khác của doanh nghiệp. Mặc dù thường được hạn chế trong việc kiểm tra sổ sách kết toán, nhưng xét theo khía cạnh hữu ích nhất thì công tác kiểm tra tác nghiệp bao gồm việc đánh giá các hoạt động nói chung, cân nhắc so sánh các sổ sách kế toán phản ánh đúng các sự việc, đánh giá về các chính sách, các thủ tục và việc sử dụng quyền hành, về hậu quả của các phương pháp và về các giai đoạn khác của các hoạt động.

7.3.3. Kiểm tra nhân sự

Những công việc quản trị được thực hiện là nhờ sự đóng góp của nhân viên. Vì vậy, kiểm tra hành chính của họ sẽ gia tăng khả năng công việc được thực hiện đúng quy định. Nhưng làm thế nào các nhà quản trị có thể chắc chắn là nhân viên đã thi hành đúng? Thường ngày nhà quản trị giám sát công việc của nhân viên và sửa chữa ngay tại chỗ những sai sót của họ. Có các hình thức kiểm tra, đánh giá hành vi của nhân viên như:

Đánh giá thực hiện

Cách đánh giá này được tiến hành trên cơ sở so sánh với các tiêu chuẩn hoặc các mục tiêu. Các tiêu chuẩn này phải rõ ràng, khách quan, cụ thể và có khả năng đo lường được.

Có thể dùng các tiêu chuẩn tuyệt đối, theo đó nhân viên được đánh giá theo các tiêu chuẩn cố định chứ không phải so sánh người này với người khác. Ví dụ, cách cho điểm học sinh là cách cho điểm tuyệt đối theo thang điểm 10 hay 20.

Có thể dùng các tiêu chuẩn tương đối, tức là so sánh người này với người khác. Cách so sánh này tránh tình trạng thổi phồng tất cả nhân viên trong đơn vị. Đương nhiên phương pháp này sẽ không chính xác khi số lượng nhân viên trong đơn vị nhỏ.

Các hình thức kiểm tra trực tiếp

Nếu nhân viên thực hiện có kết quả, họ phải được động viên để củng cố và duy trì hành vi. Ngược lại, nếu nhân viên thực hiện không có kết quả thì phải xem xét nguyên nhân, nếu là do động cơ, tinh thần làm việc thì phải tăng cường các biện pháp động cơ, thậm chí phải dùng biện pháp kỹ thuật.

Các hình thức thay thế cho kiểm tra trực tiếp

Các nhà quản trị có thể dùng phương pháp gián tiếp để kiểm tra hành vi của nhân viên như tiến trình chọn lọc có hiệu quả, sự chấp nhận văn hóa của tổ chức, tiêu chuẩn hóa và huấn luyện viên... Các cơ chế kiểm tra này tinh tế và hiệu quả, có thể thay thế cho các hình thức kiểm tra trực tiếp.

7.4. CÁC HÌNH THỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP KIỂM TRA

7.4.1. Các hình thức kiểm tra

Kiểm tra định kỳ

Với hình thức này, việc kiểm tra được thực hiện theo kế hoạch đã định trong từng khoảng thời gian và tập trung vào một số chức năng quản trị. Đối tượng của kiểm soát định kỳ thường là quản trị viên thừa hành và quản trị viên thực hiện.

Mục đích của kiểm tra định kỳ:

- Giúp quản trị viên cấp trên xem xét lại một cách toàn diện quản trị viên cấp dưới, từ đó có các quy định về việc mở rộng hay thu hẹp trách nhiệm của các quản trị viên.
- Làm cơ sở cho thưởng phạt, thăng cấp, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ quản trị viên.

Kiểm tra liên tục

Kiểm tra liên tục là thực hiện việc kiểm tra thường xuyên trong mọi thời điểm với mọi cấp, mọi khâu và với nội dung toàn diện. Kiểm tra thường xuyên nhằm mục đích:

- Giúp cấp trên nắm được đầy đủ những thông tin cần thiết, bổ sung thêm những thông tin đã được phản ánh qua các đợt kiểm tra định kỳ.
- Đo lường khả năng tổng hợp, mức độ thành thạo trong công việc của người dưới quyền.

Kiểm tra bằng mục tiêu và kết quả

Với hình thức này, việc kiểm tra được tiến hành trên cơ sở các mục tiêu ngắn hạn, đã hoạch định và kết quả đạt được của quá trình quản trị.

So với hai hình thức kiểm tra trên thì hình thức kiểm tra này có ưu điểm:

- Nội dung kiểm tra chính xác, sát hợp với việc đạt mục tiêu ngắn hạn, từ đó kịp thời điều chỉnh những sai phạm nhằm đạt mục tiêu dài hạn.

- Nội dung kiểm tra được xác định rõ ràng nhờ đo lường kết quả đã đạt với mục tiêu hoạch định, tránh mập mờ, không chính xác.

- Thông qua kiểm tra có thể đánh giá đầy đủ hơn phẩm chất, năng lực, tính sáng tạo của quản trị viên cấp dưới.

- Tạo điều kiện cho quản trị viên cấp dưới phát huy tính chủ động, sáng tạo trong việc thực hiện các nhiệm vụ.

7.4.2. Phương pháp kiểm tra

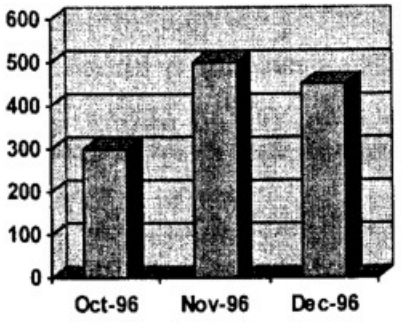
Chất lượng công tác kiểm tra không chỉ phụ thuộc vào việc quy định chính xác những nội dung kiểm tra, lựa chọn hợp lý hình thức kiểm tra mà còn phụ thuộc rất lớn vào việc áp dụng hợp lý các phương pháp kiểm tra.

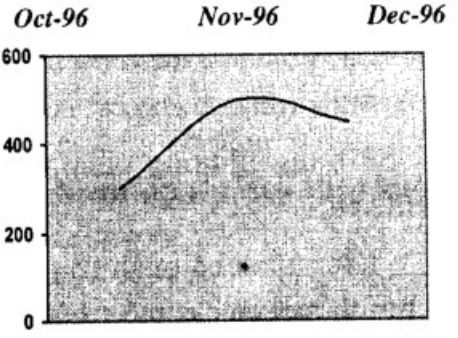
Các phương pháp truyền thống

- Kiểm tra dựa vào các số liệu thống kê: Số liệu thống kê là số liệu phản ánh kết quả đã đạt được và có thể là số liệu phản ánh dự đoán tương lai. Số liệu này có thể trình bày dưới dạng biểu bảng hay biểu đồ.

Ví dụ: Doanh số trong quý IV của Công ty X là:
Tháng 10/1996: 300.000 đôla
Tháng 11/1996: 500.000 đôla
Tháng 12/1996: 450.000 đôla

Các số liệu này có thể trình bày theo các biểu đồ sau:





- Kiểm tra thông tin qua các bản báo cáo và phân tích: Thông thường các bản báo cáo và phân tích được tập trung vào việc phát hiện ra những khâu, những bộ phận xung yếu mà một bản thống kê hay sơ đồ không phản ánh được.

- Kiểm tra trực tiếp các nguồn lực: Phương pháp này được tiến hành đều đặn trong các hình thức như kiểm toán, tài chính, sản xuất, kỹ thuật, lao động. Việc kiểm tra phải đánh giá một cách tổng quát và so sánh kết quả thực tế đạt được với dự kiến, đồng thời xem xét đến tình hình thực hiện các chính sách, sử dụng quyền hành, phẩm chất của quản trị viên, hiệu quả của các biện pháp áp dụng.

Phương pháp kiểm tra hiện đại

Xuất phát từ việc thay đổi phương thức kiểm tra và sự phát triển các công cụ kiểm tra, ngày nay người ta không kiểm tra những công việc cụ thể mà kiểm tra kết quả cuối cùng dựa vào các tiêu chuẩn đã xác định.

Phương pháp PERT (Program Evaluation and Review Technique - Phương pháp đánh giá và kiểm tra chương trình) xuất phát từ biểu đồ Gantt phản ánh mối tương quan giữa các biểu đồ của một chương trình sản xuất. Phương pháp này được tiến hành trên cơ sở tuyển lựa được những yếu tố quan trọng then chốt của một kế hoạch để theo dõi chính xác.

Phương pháp PERT được áp dụng chính thức từ năm 1958 trong việc hoạch định và kiểm tra hệ thống khí giới của hải quan Mỹ, sau đó áp dụng rộng rãi cho các công ty xây dựng và các công ty khác.

Sử dụng phương pháp PERT trong kiểm tra có những ưu điểm sau:

- Bắt buộc nhà quản trị phải lập kế hoạch hành động. Nhờ có kế hoạch mới có các mốc thời gian và biến cố để lập biểu đồ PERT.

- Tạo điều kiện cho nhà quản trị phát hiện và tập trung vào các khâu yếu cần tác động.

- Thông qua biểu đồ PERT người ta có thể xác định dễ dàng những yếu tố phụ cần tác động ở những thời điểm thích hợp để hoàn thành mục tiêu.

Tuy nhiên, biểu đồ PERT có nhược điểm là mới chỉ phản ánh chủ yếu về tiến độ thời gian chứ chưa phản ánh chi phí cần thiết để thực hiện mục tiêu. Từ đó, phương pháp PERT chỉ thích hợp trong phạm vi các chương trình hành động chủ yếu cần thúc đẩy về tiến độ thời gian.

TÓM TẮT

Chức năng kiểm tra là chức năng cuối cùng của quản trị. Kiểm tra là quá trình đo lường kết quả thực hiện so sánh với những điều hoạch định, đồng thời phát hiện sai lầm, đưa ra những biện pháp sửa chữa để đảm bảo đạt được mục tiêu mong muốn.

Công tác kiểm tra có vai trò: xác định rõ các mục tiêu, các kết quả đạt được; dự đoán những xu hướng biến động của các quá trình, hiện tượng; phát hiện những sai lệch xảy ra và trách nhiệm của các bộ phận liên quan; hình thành hệ thống thống kê, báo cáo với những biểu mẫu có nội dung chính xác, thích hợp; đưa ra những chỉ dẫn cần thiết nhằm giúp các nhà quản trị đạt mục tiêu trên cơ sở nâng cao hiệu quả công tác của từng bộ phận, từng cá nhân trong bộ máy quản trị; tạo điều kiện thực hiện tốt các chức năng khác của quản trị.

Trong kiểm tra có kiểm tra phản hồi và kiểm tra dự báo. Kiểm tra phản hồi bắt đầu từ việc đo lường kết quả đầu ra của quá trình rồi đem trở lại quá trình đó những tác động điều chỉnh nhằm đạt kết quả mong muốn. Còn kiểm tra dự báo thì ngược lại, quan sát ngay từ đầu các yếu tố đầu vào để xác định xem các yếu tố đó có đảm bảo cho quá trình diễn ra theo đúng kế hoạch hay không, nếu không sẽ điều chỉnh ngay các yếu tố đầu vào, thậm chí điều chỉnh cả quá trình thực hiện để đạt được kết quả đầu ra như mong muốn.

Chương 8

TRUYỀN ĐẠT THÔNG TIN

Việc truyền đạt thông tin là một trong những kỹ năng quan trọng của nhà quản trị. Nhà quản trị rất hiếm khi làm việc với những sự việc, mà chỉ làm việc với những thông tin về sự việc đó. Truyền đạt thông tin có mặt trong tất cả các chức năng quản trị như lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

8.1. QUÁ TRÌNH TRUYỀN ĐẠT THÔNG TIN

8.1.1. Khái niệm

Truyền đạt thông tin là việc truyền đi những thông tin và sự hiểu biết chung bằng cách sử dụng các ký hiệu.

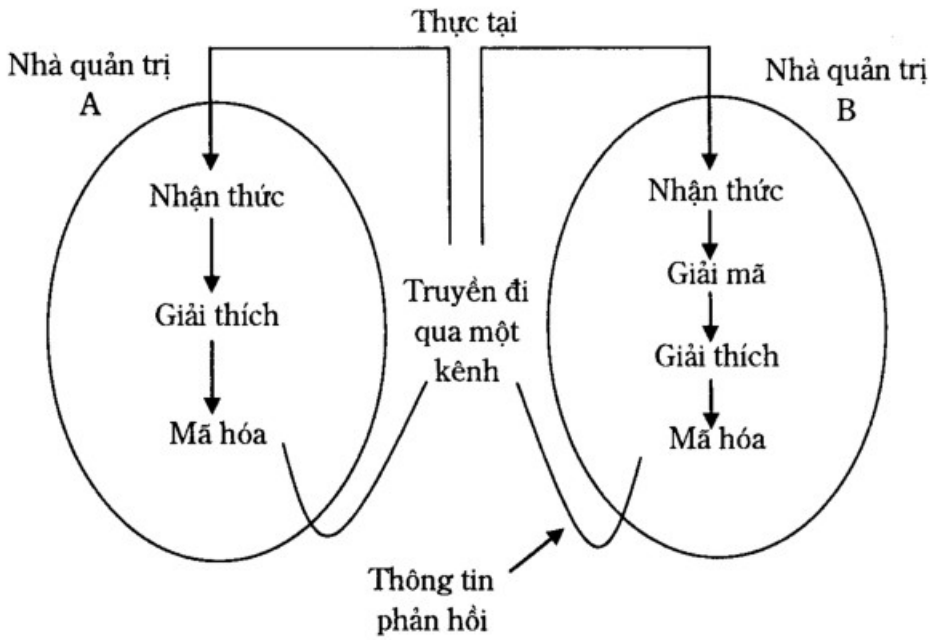
Truyền thông là một phương tiện để trao đổi và chia sẻ các ý tưởng, giá trị, sự kiện, mong muốn... giữa người gửi và người nhận. Truyền thông được thực hiện ở tất cả các chức năng quản trị.

Có rất nhiều ví dụ về truyền đạt thông tin trong bối cảnh quốc tế cho thấy ý nghĩa quan trọng của sự hiểu biết. Ví dụ, trong các nhà hàng của Mỹ, khi khách hàng muốn gọi người hầu bàn thì phải nói: "Ông ơi!" hay "Hầu bàn!". Ở châu Âu thì khách hàng lấy thìa gõ vào ly kêu lanh canh để gây sự chú ý. Ở Singapore thì khách hàng chìa tay phải ra, lòng bàn tay quay xuống dưới rồi xòe và nắm ngón tay lại rất nhanh.

8.1.2. Các yếu tố cấu thành việc truyền đạt thông tin

Hình 8.1 xác định những thành tố cơ bản của việc truyền đạt thông tin gồm: người truyền đạt, việc nhận thức (giải thích), việc

mã hóa, thông điệp, kênh, việc giải mã, nguồn tiếp nhận thông tin phản hồi và tiếng ồn. Nói cách khác, một cá nhân hay nhóm người có một ý tưởng, thông điệp hay một sự hiểu biết cần truyền cho một cá nhân hay nhóm khác. Muốn truyền đạt ý tưởng đó, người truyền đạt phải chuyển dịch ý tưởng đó thành một hình thái có nghĩa (mã hóa) rồi gửi thông điệp đó bằng phương tiện (kênh). Thông điệp đó được tiếp nhận thông qua các giác quan của người tiếp nhận rồi được chuyển dịch sang một hình thái có nghĩa đối với người tiếp nhận đó (giải mã). Bằng một hành động hay một thái độ, người tiếp nhận thông báo là đã hiểu hay không (thông tin phản hồi).



Hình 8.1: Mô hình truyền đạt thông tin có phản hồi

Người truyền đạt

Những người truyền đạt thông tin có thể là nhà quản trị hoặc không. Các nhà quản trị truyền đạt thông tin cho các nhà quản trị khác, cho người dưới quyền, các chủ doanh nghiệp, khách hàng và nhà đầu tư. Việc truyền đạt thông tin trong một tổ chức là phương

tiện quan trọng để phối hợp công tác của các bộ phận riêng rẽ. Mỗi người truyền đạt có một thông điệp, một ý tưởng hay một thông tin cần truyền đi cho một người hay nhóm nào đó. Người truyền đạt thông tin cố gắng lựa chọn loại thông điệp và kênh truyền tin có thể đem lại hiệu quả cao nhất để truyền tin, sau đó tiến hành mã hóa thông tin.

Nhận thức và giải thích

Nhận thức của con người về những điều được truyền đạt là rất quan trọng, nhận thức là thực tại đối với một người nào đó. Bằng chứng là quan niệm của họ về bức thông điệp này. Khi tiếp nhận, con người thường hay giải thích: người truyền đạt muốn nói gì.

Mã hóa

Mã hóa diễn ra để chuyển dịch các ý tưởng của người truyền đạt thành những ký hiệu có hệ thống thể hiện mục đích truyền đạt của người truyền đạt. Hình thức chính của việc mã hóa là ngôn ngữ. Ví dụ: thông tin kế toán, các báo cáo doanh số và các dữ liệu máy tính đều được chuyển dịch thành một thông điệp.

Thông điệp

Kết quả của quá trình mã hóa là một thông điệp bằng ngôn ngữ hay phi ngôn ngữ. Thông điệp phi ngôn ngữ được thể hiện qua nét mặt, điệu bộ, động tác của cơ thể và sự tiếp xúc trực tiếp. Thông điệp bằng ngôn ngữ là hình thức trao đổi được sử dụng bằng lời nói hoặc chữ viết. Đây là hình thức truyền thông được sử dụng nhiều nhất trong quản trị. Để đạt được kết quả, điều cốt yếu là thông điệp phải chứa đựng tất cả những thông tin cần thiết mà người truyền đạt muốn gửi tới người nhận để đạt hiệu quả mong muốn. Như vậy, thông điệp là điều cá nhân có hy vọng truyền đạt được và hình thức chính xác của thông điệp phụ thuộc rất nhiều vào phương tiện sử dụng để chuyển tải nó.

Kênh

Kênh là phương tiện truyền tải thông điệp từ người gửi tới người nhận. Sự phong phú của thông tin gắn liền với khả năng

truyền tải thông tin của kênh. Các tổ chức cung cấp thông tin cho các thành viên của mình theo nhiều kênh khác nhau, bao gồm việc truyền đạt thông tin trực tiếp, qua điện thoại, các cuộc họp nhóm, máy tính, bản ghi nhớ, các hệ thống khen thưởng, dự báo doanh số... Có thể nói, hiệu quả của quá trình truyền đạt thông tin phụ thuộc rất nhiều vào kênh truyền đạt thông tin. Ngày nay, với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học, kỹ thuật và công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin đã góp phần làm cho kênh truyền đạt thông tin ngày càng phong phú, hiện đại và hiệu quả.

Truyền đạt thông tin phi ngôn ngữ

Việc truyền đạt thông tin không dùng lời là một bộ phận của cuộc sống hàng ngày. Một nụ cười thân thiện, vẻ mặt lo lắng, các cách sắp xếp chỗ ngồi trong một cuộc họp, quy mô và địa điểm của một cơ quan... tất cả đều là những nguồn truyền đạt thông tin phi ngôn ngữ. Chúng đều chỉ rõ quyền lực, địa vị, vị trí hay mức độ thân thiện. Việc giải thích những ám hiệu phi ngôn ngữ rất quan trọng. Tuy nhiên, những ám hiệu phi ngôn ngữ cũng dễ gây ra nhiều hiểu nhầm.

Ví dụ: Người Mỹ xem cách giao tiếp bằng mắt là một tín hiệu, một ngôn ngữ cử chỉ hàm nghĩa sự chân thành, quan tâm và trung thực. Ở Triều Tiên, sự giao tiếp bằng mắt kéo dài được coi là khiếm nhã. Người Ả Rập không thích nói chuyện với người mang kính râm hay trong khi đi dạo cùng nhau vì như thế là thiếu lịch sự, không thể nhìn thẳng vào mặt người đó. Ở những nước theo Đạo Hồi, phụ nữ và nam giới không được giao tiếp bằng mắt.

Giải mã

Để quá trình truyền đạt thông tin hiệu quả, nó phải được người tiếp nhận giải mã. Giải mã là một thuật ngữ kỹ thuật chỉ quá trình suy nghĩ của người tiếp nhận. Vì vậy nó gắn liền với sự giải thích. Người tiếp nhận giải thích (giải mã) thông điệp dựa theo những kinh nghiệm có sẵn của bản thân và các khung tham chiếu. Thông điệp được giải mã càng sát với ý đồ của người truyền đạt thì truyền đạt thông tin càng có hiệu quả.

Người tiếp nhận

Việc truyền đạt thông tin đòi hỏi phải có người truyền đạt và người tiếp nhận. Khi người truyền đạt muốn truyền đi một thông tin nào đó thì việc giải mã tùy thuộc khá nhiều vào người tiếp nhận thông tin. Việc truyền đạt thông tin có hiệu quả đòi hỏi người truyền đạt phải dự kiến được khả năng giải mã của người tiếp nhận và nó phải hướng vào người tiếp nhận chứ không phải là các phương tiện chuyển tải.

Thông tin phản hồi

Quá trình truyền đạt thông tin một chiều không cho phép có thông tin phản hồi từ người tiếp nhận đến người truyền đạt. Quá trình truyền đạt thông tin hai chiều đảm bảo có thông tin phản hồi. Hành vi quản trị không chú ý đến các cuộc đối thoại, không lắng nghe người khác sẽ dẫn đến tình huống có khả năng thông điệp dự kiến bị méo mó so với thông điệp đã nhận được. Thông tin phản hồi tạo ra một kênh để người tiếp nhận phản hồi, cho phép người truyền đạt xác định xem thông điệp đó có được tiếp nhận đúng đắn không và có tạo được sự hưởng ứng của người nhận như dự kiến không.

Tiếng ồn

Trong khuôn khổ của việc truyền đạt thông tin, tiếng ồn là một yếu tố gây nhiễu mà khi xuất hiện có thể bóp méo thông điệp dự kiến. Tiếng ồn có thể có mặt trong bất kỳ thành tố nào của quá trình truyền đạt thông tin.

8.2. CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN ĐẠT THÔNG TIN

Những thay đổi nhanh chóng về công nghệ đang làm thay đổi phương pháp, tiến trình và kiểu truyền đạt thông tin trong tổ chức. Máy fax, điện thoại cầm tay, thư điện tử, mạng và các công nghệ khác đã trở thành một bộ phận của hệ thống truyền thông. Nhờ những tiến bộ này mà việc hội họp, làm việc, trao đổi ý kiến tranh luận... có thể được tiến hành từ những địa điểm cách xa nhau.

Ngay từ khi xuất hiện, Internet đã làm thay đổi cách giao dịch trong kinh doanh và truyền đạt thông tin. Người ta đã có thể trao

đổi thư từ, chứng từ, tranh, sách, ảnh, tiếng nói, âm nhạc, hình ảnh video và các chương trình hình, phim ảnh trên Internet. Internet là bộ phận chính và quan trọng nhất của "xa lộ thông tin" không có cơ quan quyền lực trung tâm quản lý, đồng nghĩa với việc thông tin không bị sàng lọc. Vì vậy, người ta phải xác định tính chính xác, giá trị pháp lý và giá trị của thông tin.

Có bốn chức năng có thể được thực hiện trên Internet.

Thứ nhất, sử dụng Internet như một hệ thống điện tử (thư điện tử) để truyền đạt thông tin. Mọi người kết nối với Internet đều nhận diện mã hộp thư. Bằng cách đánh mã số lên bàn phím là thông điệp bằng thư điện tử có thể được gửi đi.

Thứ hai, sử dụng Internet như một nguồn thông tin. Hầu như trên Internet có sẵn cơ sở dữ liệu của bất kỳ chủ đề nào, như cơ sở dữ liệu về báo chí, các phương pháp chữa bệnh, các thủ thuật quản trị, luật pháp...

Thứ ba, sử dụng Internet để tiến hành hội thảo công khai về các ý tưởng. Công việc này được thực hiện bằng cách sử dụng Usernet là một tập hợp hơn 10.000 nhóm thảo luận, mỗi nhóm chuyên về một chủ đề khác nhau. Các nhóm này hoạt động trên thực tế không giống như các cuộc thảo luận mà gần hơn với các bảng tin điện tử. Một người nộp thông điệp cho nhóm, sau đó bất kỳ ai bật máy lên có thể nghe đọc thông báo rồi trả lời.

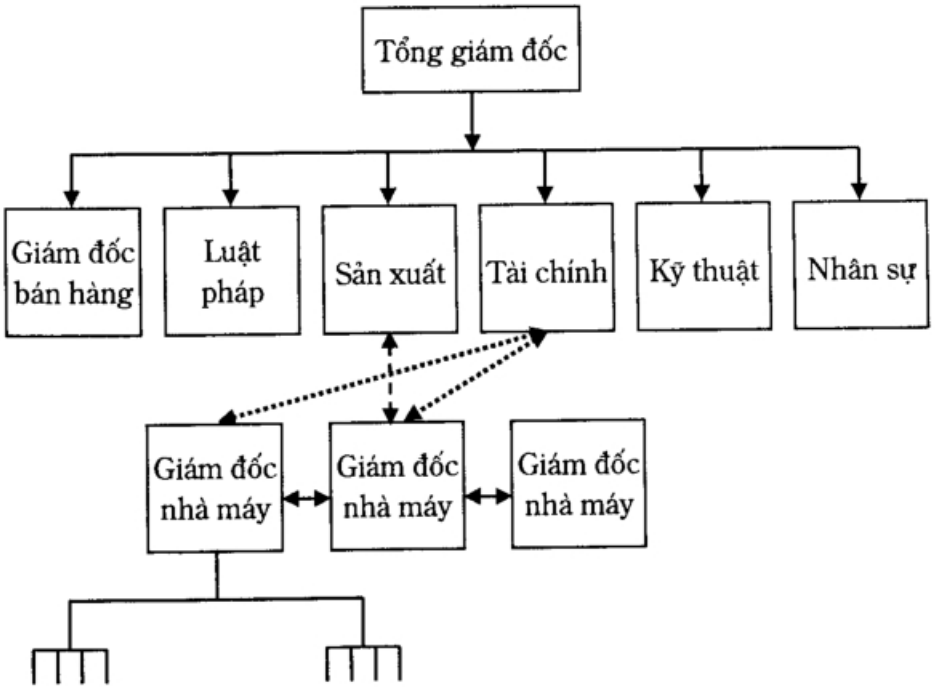
Thứ tư, sử dụng Internet để bàn luận và nói chuyện phiếm. Chức năng này của Internet giống như một cuộc hội nghị lớn bàn việc qua điện thoại. Một người có thể trao đổi ý kiến với bất kỳ ai đang cùng ở trên kênh đó bằng cách đơn giản là đưa thông điệp vào máy tính.

Thế giới đang tiến nhanh đến thời đại mà mọi người đều có thể gửi được bất kỳ loại thông tin nào đến hầu như bất kỳ ai, vào bất kỳ lúc nào. Thực tế hiện nay thông tin chuyển dịch thay vì con người. Mạng lưới máy tính trên toàn cầu hoạt động rất giống hệ thần kinh của con người. Các nhóm thảo luận, các cơ sở dữ liệu, các bức thư ngắn hay bản ghi nhớ, ý tưởng, kiểu dáng sản phẩm và rất nhiều sản phẩm truyền thống khác có thể được trao đổi dễ dàng.

Các nền kinh tế tương lai giờ đây được mô tả là các nền kinh tế dựa trên cơ sở kiến thức. Khi thông tin trở nên quan trọng hơn đối với sự thành công của một tổ chức thì nguồn tài nguyên quan trọng nhất sẽ là kiến thức. Mạng lưới thông tin là cơ sở cho phép những nhà quản trị và những nhà không phải quản trị sử dụng các cơ sở dữ liệu để thực hiện công việc của mình.

8.3. TRUYỀN ĐẠT THÔNG TIN TRONG TỔ CHỨC

Thiết kế một tổ chức phải đảm bảo thông tin liên lạc theo bốn hướng khác nhau: xuống dưới, lên trên, ngang và chéo, tạo nên khung sườn trong đó diễn ra quá trình truyền đạt thông tin. Hình 8.2 minh họa bốn hướng trên. Ngoài ra có thể còn có các luồng thông tin khác.



Hình 8.2: Truyền đạt thông tin trong các tổ chức

Chú thích: ←——→ Luồng thông tin ngang
←- - -→ Luồng thông tin lên trên và xuống dưới
←·····→ Luồng thông tin chéo

8.3.1. Việc truyền đạt thông tin xuống dưới

Việc truyền đạt thông tin xuống dưới khởi đầu từ những cá nhân ở cấp cao hơn đến những cá nhân ở cấp thấp hơn. Những thông tin đi xuống thường gồm tài liệu hướng dẫn công tác, bản ghi nhớ chính thức, chính sách, quyết định thủ tục, sổ tay tham khảo và các ấn phẩm của tổ chức. Các nhà nghiên cứu đã xác định được những thông tin đi xuống phổ biến nhất là chỉ thị công tác, văn bản mô tả công việc, chính sách, quyết định thủ tục và thông lệ.

Nhiều tổ chức truyền đạt thông tin xuống dưới vừa không đầy đủ vừa không chính xác. Tình trạng thiếu thông tin có thể gây nên sự căng thẳng không cần thiết trong các thành viên của tổ chức.

Trong các tổ chức lớn, việc truyền đạt thông tin với các thành viên thường do một đội ngũ chuyên gia đã qua đào tạo thực hiện. Chức năng của đội ngũ này là giải thích các kế hoạch, chương trình; trả lời đơn khiếu nại...

8.3.2. Truyền đạt thông tin lên trên

Đối với một tổ chức hoạt động tốt, việc truyền đạt thông tin lên trên quan trọng không kém so với việc truyền đạt thông tin xuống dưới. Các biện pháp được sử dụng phổ biến để đảm bảo truyền đạt thông tin lên trên bao gồm: hộp thư góp ý, cuộc họp nhóm, báo cáo kiểm tra, các yêu cầu hay phàn nàn. Khi không có những thông tin này, nhân viên sẽ tìm cách thích ứng với tình trạng không có hay thiếu các kênh thông tin lên trên.

Các kênh thông tin lên trên có vai trò rất quan trọng, vì chúng đảm bảo cho nhân viên có cơ hội đưa ra ý kiến của mình.

Người Nhật rất chú trọng việc truyền đạt thông tin trực diện giữa các nhà quản trị cấp cao và nhân viên. Thông thường, nhà quản trị cấp cao tham gia vào việc định hướng các chương trình huấn luyện nhằm tạo điều kiện cho nhân viên tiếp cận họ. Ngoài ra, việc này còn tạo ra các cơ chế chính thức và không chính thức nhằm thu thập các ý kiến đóng góp của nhân viên, từ đó có phần thưởng dành cho ý kiến nào được thực hiện.

8.3.3. Truyền đạt thông tin ngang

Các tổ chức thường xem nhẹ thông tin ngang. Khi giám sát viên của phòng kế toán truyền đạt thông tin cho giám đốc marketing về các khoản chi phí của ngân sách quảng cáo thì luồng thông tin đó là thông tin ngang. Mặc dù các luồng thông tin dọc là vấn đề quan trọng hàng đầu khi thiết kế tổ chức song các tổ chức có hiệu quả cũng cần kênh thông tin ngang.

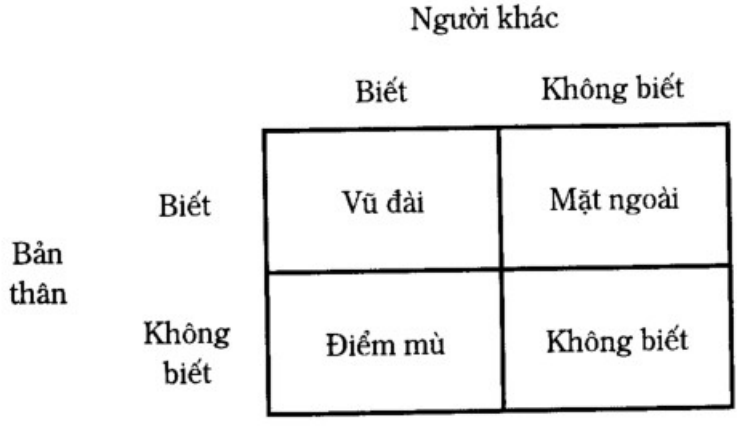
8.3.4. Truyền đạt thông tin chéo

Đây là kênh ít được sử dụng trong tổ chức, song nó vẫn có ý nghĩa quan trọng trong những tình huống mà các thành viên không thể trao đổi thông tin một cách hiệu quả qua những kênh khác. Ví dụ: giám đốc tài chính của một tổ chức lớn có thể muốn tiến hành phân tích chất lượng phân phối, đòi hỏi lực lượng bán hàng gửi báo cáo trực tiếp chứ không qua kênh truyền thống là bộ phận marketing. Trường hợp này sẽ giảm được thời gian và công sức mà tổ chức đó phải bỏ ra.

8.4. TRAO ĐỔI THÔNG TIN GIỮA CÁC CÁ NHÂN

8.4.1. Các miền thông tin

Quá trình trao đổi thông tin giữa các cá nhân với nhau dẫn tới hình thành bốn miền thông tin.



Hình 8.3: Mô hình các miền thông tin

Vũ đài

Đây là miền thuận lợi nhất cho việc trao đổi thông tin giữa các cá nhân, ở đây tất cả những thông tin cần thiết đã biết đối với cả người truyền đạt (bản thân) và người tiếp nhận. Việc trao đổi thông tin diễn ra ở miền vũ đài thì các bên tham gia phải chia sẻ với nhau những cảm giác, dữ liệu, giả thiết và kỹ năng. Vũ đài là lĩnh vực hiểu biết chung rất thuận lợi cho việc trao đổi thông tin có hiệu quả.

Điểm mù

Người khác biết, nhưng bản thân không biết. Trong hoàn cảnh này, một người sẽ ở thế bất lợi khi trao đổi thông tin với người kia bởi vì người đó không thể biết những cảm giác, ý kiến và nhận thức của họ và do đó cuộc trao đổi thông tin sẽ kém chất lượng. Điểm mù là điểm bất lợi cho bản thân, do người đó không thể hiểu được những hành vi, quyết định hay tiềm năng của người khác. Còn người khác có lợi thế là biết rõ những cảm giác của chính mình, trong khi bản thân lại không hề biết những cảm giác đó.

Mặt ngoài

Bản thân biết, nhưng người khác không biết. Trong hoàn cảnh này, bản thân có thể phải viện đến cách trao đổi thông tin lần lượt – tức là biểu lộ ra mặt ngoài và giả tạo. Tình huống này rất nguy hại khi người dưới quyền biết còn người quản lý trực tiếp lại không biết. Mặt ngoài giống như điểm mù làm thu nhỏ miền vũ đài và do đó làm giảm bớt khả năng trao đổi thông tin có hiệu quả.

Không biết

Bản thân không biết và người khác cũng không biết, hai bên trao đổi với nhau nhưng không ai am hiểu về vấn đề cần trao đổi. Có thể dễ dàng thấy rằng trong những hoàn cảnh như vậy, việc trao đổi thông tin giữa các cá nhân sẽ rất tồi tệ. Lĩnh vực không biết thường hay xuất hiện trong các tổ chức, khi cá nhân thuộc các chuyên môn khác nhau phải phối hợp việc làm với nhau thông qua các cuộc trao đổi thông tin.

8.4.2. Các phương pháp cải thiện việc truyền đạt thông tin

Một cá nhân có thể cải thiện các cuộc trao đổi thông tin với cá nhân khác bằng cách sử dụng phương pháp phơi bày và phương pháp phản hồi.

Phương pháp phơi bày

Việc tăng miền vũ đài bằng cách thu hẹp mặt ngoài đòi hỏi cá nhân đó phải chân thành và cởi mở trong khi chia sẻ thông tin với người khác. Quá trình mà bản thân người đó sử dụng để tăng thêm thông tin đã biết cho những người khác được gọi là phơi bày. Ví dụ: quá trình thầy giáo truyền đạt kiến thức cho học sinh được coi là quá trình phơi bày.

Phương pháp phản hồi

Khi bản thân không biết hay không hiểu thì có thể đảm bảo trao đổi thông tin có hiệu quả hơn thông qua thông tin phản hồi từ những người đã biết. Vì vậy, điểm mù có thể bị thu hẹp khi miền vũ đài tăng lên tương ứng. Tuy nhiên, việc sử dụng thông tin phản hồi còn tùy thuộc vào thái độ lắng nghe của người này và sự sẵn sàng cung cấp thông tin phản hồi của người khác. Cá nhân có ít khả năng khống chế việc thu nhập thông tin phản hồi hơn so với khả năng sẵn sàng phơi bày. Việc thu thập thông tin phản hồi phụ thuộc vào sự hợp tác tích cực của những người khác, trong khi việc phơi bày thông tin đòi hỏi hành vi chủ động của bản thân và phải biết lắng nghe những người khác.

8.4.3. Các phong cách giao tiếp

Phong cách giao tiếp là cách thức mà một cá nhân thích sử dụng để giao tiếp với người khác. Thực tế là nhiều mối quan hệ giữa con người với nhau đòi hỏi có sự trao đổi thông tin nói lên ý nghĩa quan trọng của phong cách giao tiếp.

Việc nhà quản trị làm cho hoạt động trao đổi thông tin giữa các cá nhân có hiệu quả trở nên rất quan trọng. Cách thức mà nhà quản trị trao đổi thông tin ở cương vị người gửi lẫn cương vị người nhận đóng vai trò quan trọng để nâng cao hiệu quả của công việc.

Trên lý thuyết, các nhà quản trị mong muốn trao đổi thông tin hiệu quả có thể sử dụng cả phương pháp phơi bày và thông tin phản hồi để mở rộng lĩnh vực hiểu biết chung, miền vũ đài. Tuy nhiên, trong thực tế không phải bao giờ nhà quản trị cũng có thể sử dụng cả hai phương pháp này. Khả năng của họ trong vấn đề này cũng khác nhau, ít nhất có thể xác định có bốn phong cách quản trị khác nhau.

Phong cách 1: Các nhà quản trị không thích sử dụng phương pháp phơi bày và cũng không sử dụng thông tin phản hồi. Miền không biết chiếm ưu thế trong phong cách này, bởi vì nhà quản trị không muốn mở rộng lĩnh vực kiến thức của bản thân hay kiến thức của người khác. Các nhà quản trị kiểu này thường tỏ ra xa lánh và lạnh nhạt với người khác. Đây là đặc điểm của nhà quản trị độc đoán.

Phong cách 2: Một số nhà quản trị mong muốn đem lại sự hài lòng nào đó đối với cấp dưới nhưng không có khả năng nói chuyện cởi mở và bộc lộ cảm giác, ý kiến của mình. Vì thế, nhà quản trị kiểu này không thể sử dụng cách phơi bày và họ phải dựa vào thông tin phản hồi. Cấp dưới thường không tin cậy những nhà quản trị như vậy, bởi vì họ cảm thấy rằng những nhà quản trị này thường giấu giếm các ý tưởng và ý kiến của họ. Đây là đặc điểm thường thấy ở những nhà quản trị có phong cách lãnh đạo dễ dãi.

Phong cách 3: Các nhà quản trị đánh giá cao những ý tưởng và ý kiến của bản thân, chứ không phải là của người khác, thường sử dụng cách phơi bày bằng cái giá của thông tin phản hồi. Hậu quả của phong cách này là điểm mù tồn tại mãi mãi và còn mở rộng ra. Các nhà quản trị kiểu này thường có những người dưới quyền không thân thiện, không vững vàng và hay bực bội. Những người dưới quyền nhận ra ngay rằng các nhà quản trị như vậy chủ yếu quan tâm đến việc duy trì ý thức về tầm quan trọng và uy thế của bản thân mình.

Phong cách 4: Phong cách trao đổi thông tin giữa các cá nhân có hiệu quả nhất là phong cách sử dụng cân bằng phương pháp

phơi bày và thông tin phản hồi. Những nhà quản trị yên tâm với vị trí của mình cảm thấy có thể thoải mái bộc lộ cảm giác của chính mình và thu thập thông tin phản hồi của người khác. Trong trường hợp này miền vũ đài sẽ mở rộng ra và việc trao đổi thông tin trở nên hiệu quả hơn.

Tóm lại, yếu tố quan trọng nhất quyết định hiệu quả của việc trao đổi thông tin giữa các cá nhân là phong cách giao tiếp, thái độ của nhà quản trị đối với việc phơi bày và thông tin phản hồi.

8.5. NÂNG CAO HIỆU QUẢ TRUYỀN ĐẠT THÔNG TIN

8.5.1. Những cản trở đối với việc truyền đạt thông tin

- Các cách tiếp cận khác nhau: Các cá nhân có thể giải thích cùng một thông tin theo những cách khác nhau tùy theo cách hiểu và kinh nghiệm của họ, kết quả là có sự khác nhau giữa các quá trình mã hóa và giải mã. Trong trường hợp đó, truyền đạt thông tin có xu hướng trục trặc, miền vũ đài tương đối nhỏ so với các miền khác.

- Nhận thức có chọn lọc: Nhận thức có chọn lọc nảy sinh khi có những thông tin mới, nhất là khi những thông tin này mâu thuẫn với những gì mà một cá nhân vẫn tin. Vì vậy, khi nhận thông tin, họ có xu hướng chỉ nghe thấy những phần nào phù hợp hay xác nhận những niềm tin của họ, còn những thông tin mâu thuẫn sẽ không được xử lý hay bị bóp méo cho phù hợp với quan niệm đã có từ trước.

Nhận thức có chọn lọc sẽ dẫn đến việc rập khuôn, khi một cá nhân đã sẵn có ý niệm về người khác thì có nghĩa là người đó đang áp dụng nhận thức có chọn lọc vào các mối quan hệ với người khác. Rập khuôn là một rào cản đối với việc truyền đạt thông tin.

- Không chú ý lắng nghe và kỹ năng nghe kém: Việc lắng nghe phải chiếm gần một nửa thời gian mà một người cấp trên và một người cấp dưới cùng trao đổi với nhau, thế nhưng điều đó sẽ không xảy ra vì một hay cả hai người đều không biết lắng nghe. Việc không lắng nghe có thể là kết quả của rất nhiều thói quen cá

nhân. Chúng ta nói với tốc độ từ 100-200 từ trong 1 phút, đọc với tốc độ gấp 2-3 lần và suy nghĩ nhanh gấp vài lần so với đọc. Kết quả người lắng nghe có thể lướt qua vấn đề đang thảo luận nhanh hơn nhiều so với người nói. Do liên quan đến vấn đề tốc độ nên chúng ta thường có thói quen ít chịu lắng nghe.

- Những ý kiến xét đoán về giá trị: Trong mọi tình huống truyền đạt thông tin, người tiếp nhận đều có ý kiến xét đoán về giá trị bằng cách đánh giá chung thông điệp trước khi tiếp nhận toàn bộ thông tin đó. Ý kiến xét đoán giá trị như vậy có thể được dựa trên cơ sở sự đánh giá của người tiếp nhận về người truyền đạt hay ý nghĩa dự doán của thông điệp.

- Độ tin cậy của người truyền đạt: Là sự tin cậy, sự tín nhiệm và sự tin tưởng của người tiếp nhận đối với lời nói và hoạt động của người truyền đạt. Mức độ tin cậy mà người tiếp nhận gán cho người truyền đạt có tác động trực tiếp đến cách thức người tiếp nhận nhìn nhận và phản ứng đối với lời nói, ý tưởng và hành động của người truyền đạt. Vì vậy, cách mà người cấp dưới nhìn nhận thông tin do nhà quản trị truyền đạt chịu ảnh hưởng bởi những đánh giá của họ về nhà quản trị. Mức độ tin cậy mà họ gán cho thông tin đó chịu ảnh hưởng rất lớn bởi những kinh nghiệm trước kia của họ về nhà quản trị này.

- Những bất đồng về ngôn ngữ: Truyền đạt thông tin là việc sử dụng những ký hiệu chung để truyền đi thông tin và sự hiểu biết. Trong thực tế, chúng ta không thể truyền đi sự hiểu biết mà chỉ truyền đi thông tin dưới những từ và ký hiệu chung. Có khả năng một từ có thể chỉ những sự vật hoàn toàn khác đối với những người khác nhau, những nhóm người khác nhau. Điều này đặc biệt đúng đối với những thuật ngữ và cụm từ trừu tượng hay kỹ thuật. Do vậy, có thể xảy ra trường hợp người truyền đạt và người tiếp nhận nói cùng một ngôn ngữ nhưng vẫn không truyền thụ được sự hiểu biết.

- Sàng lọc: Đây là hiện tượng phổ biến trong việc truyền đạt thông tin lên trên trong các tổ chức. Nó là việc thao túng thông tin

để làm sao người tiếp nhận sẽ nhận thức thông tin đó là tốt đẹp. Những người dưới quyền giấu giếm thông tin bất lợi trong các thông điệp gửi lên cấp trên của mình. Sức cám dỗ thực hiện việc sàng lọc có thể khác nhau ở mọi cấp trong tổ chức.

- Sức ép thời gian: Đây là một rào cản lớn đối với việc truyền đạt thông tin. Nhà quản trị thường không có thời gian để trao đổi thông tin với người dưới quyền. Sức ép thời gian có thể dẫn đến những vấn đề nghiêm trọng, chẳng hạn có thể làm nghẽn hệ thống thông tin.

- Tình trạng quá tải của việc truyền đạt thông tin: Một trong những yếu tố cần thiết của một quyết định hiệu quả là thông tin. Những tiến bộ trong công nghệ thông tin có thể làm nảy sinh những khó khăn không phải do thiếu thông tin mà là do quá nhiều thông tin, nhà quản trị thường bị chìm ngập trong thông tin, kết quả là không thể hấp thụ hay trả lời thỏa đáng tất cả các thông điệp.

8.5.2. Cải thiện việc truyền đạt thông tin trong tổ chức

- Bám sát luồng thông tin: Việc bám sát luồng thông tin là cần thiết khi bạn có thể bị hiểu nhầm, giúp xác định xem ý nghĩa mà bạn muốn truyền đạt có được tiếp nhận thực sự không.

- Điều chỉnh luồng thông tin: Việc điều chỉnh luồng thông tin sẽ đảm bảo lưu lượng thông tin tối ưu được truyền đến nhà quản trị, nhờ vậy loại bỏ được rào cản do quá tải trong truyền đạt thông tin.

- Sử dụng thông tin phản hồi: Đảm bảo cho người tiếp nhận trả lời, cho phép người truyền đạt có thể xác định xem thông điệp đó được tiếp nhận và có tạo ra sự phản ứng đúng ý định hay không.

- Sự đồng cảm: Là khả năng đặt mình vào vai trò của người khác và thừa nhận những quan điểm, cảm xúc của họ. Khả năng này đòi hỏi phải định hướng theo người tiếp nhận chứ không phải theo người truyền đạt. Hình thức truyền đạt thông tin phụ thuộc rất nhiều vào những gì đã biết về người tiếp nhận. Sự đồng cảm đòi hỏi người truyền đạt đặt mình vào vị trí của người tiếp nhận để dự kiến thông điệp đó sẽ được giải mã như thế nào.

- Đơn giản hóa ngôn ngữ: Ngôn ngữ phức tạp cũng là một rào cản đối với việc truyền đạt thông tin có hiệu quả. Người nhận thông tin sẽ rất khổ sở khi người truyền đạt sử dụng những kỹ thuật làm cho những khái niệm đơn giản trở thành phức tạp, khó hiểu. Những nhà quản trị phải hiểu rằng, việc truyền đạt thông tin có hiệu quả đòi hỏi phải truyền đạt được sự hiểu biết. Nếu người tiếp nhận không hiểu được thì không thể có việc truyền đạt thông tin.

- Lắng nghe hiệu quả: Chỉ lắng nghe thôi chưa đủ, cần phải lắng nghe để hiểu. Sau đây là 10 "điều răn" để lắng nghe tốt:

+ Ngưng nói chuyện

+ Làm cho người nói thấy thoải mái

+ Thể hiện cho người nói thấy bạn muốn lắng nghe

+ Dẹp bỏ những sự phân tán

+ Đồng cảm với người nói

+ Kiên nhẫn

+ Kiềm chế cơn giận

+ Thận trọng trong việc lập luận và phê phán

+ Ngưng nói chuyên là điều răn thứ nhất và cuối cùng

8.5.3. Cải thiện việc trao đổi thông tin giữa các nhóm thông tin qua thương lượng

Thương lượng là nhiệm vụ trong đó hai người hay hai nhóm cố gắng đưa ra những quyết định chung về cách phân bố các nguồn tài nguyên khan hiếm. Quá trình này đòi hỏi phải có hai bên với những quyền lợi khác nhau, cùng ngồi lại với nhau để tạo ra một sự thỏa thuận. Các nhà quản trị khi tham gia quá trình thương lượng có thể chấp nhận một số sáng kiến nhằm cải thiện việc trao đổi thông tin giữa các nhóm:

- Tìm hiểu rõ phía bên kia: Trước khi ngồi vào bàn thương lượng, nhà quản trị phải hiểu thấu đáo những nhu cầu và quan điểm của phía bên kia về những vấn đề sẽ được giải quyết.

- Biết rõ mọi phương án lựa chọn: Đây là vấn đề rất quan trọng để tạo nên sự thỏa thuận giữa các bên tham gia thương lượng.

- Các sách lược thương lượng: Có rất nhiều sách lược thương lượng. Sau đây là một số sách lược phổ biến nhất:

+ Tổ người tốt/người xấu: Thành viên người xấu của nhóm thương lượng bênh vực những quan điểm hoàn toàn không phù hợp với những gì người tốt cho là nghe có lý.

+ Lấn dần: Đòi hỏi phải đạt được một sự nhượng bộ thêm sau khi đã đạt được thỏa thuận.

+ Cùng giải quyết vấn đề: Một nhà quản trị không bao giờ được nghĩ rằng bên này càng được lợi thì bên kia càng bị thiệt.

+ Khả năng cạnh tranh: Những người thương lượng dẻo dai sử dụng đối thủ cạnh tranh để làm cho đối phương nghĩ rằng những người thương lượng đó không cần đến họ.

+ Lấy số trung bình: Đây có thể là một phương pháp có ích khi hai nhóm đi vào chỗ bế tắc.

+ Đi từ thấp lên cao: Đề nghị một mức thấp đến vô lý rồi nhượng bộ từng bước để hạ thấp những kỳ vọng của nhóm kia.

- Ảnh hưởng của tính cách đến quá trình thương lượng: Quá trình thương lượng là một quá trình trải nghiệm định hướng theo con người. Vì vậy, ngoài việc hiểu rõ những mục tiêu, nhu cầu và mong muốn của phía bên kia, người thương lượng còn phải hiểu rõ nét đặc trưng tính cách của các cá nhân tham gia thương lượng phía bên kia. Đây là một công cụ quan trọng trong thương lượng.

- Vai trò của sự tin cậy trong thương lượng: Sẽ có khả năng lớn hơn trong việc đạt được kết quả có lợi cho tổ chức nếu có mức độ tin cậy cao giữa các nhóm tham gia quá trình thương lượng. Người thương lượng sẵn sàng trình bày rõ những nhu cầu, mong muốn của mình nếu có sự tin cậy lẫn nhau. Mức độ tin cậy cao giữa hai bên có mâu thuẫn nhau sẽ dẫn đến thái độ cởi mở hơn và sẵn sàng trao đổi thông tin.

Chương 9

RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

Công việc của nhà quản trị đòi hỏi họ phải thường xuyên có sự lựa chọn phải làm gì, ai làm, khi nào làm, làm ở đâu... Vì vậy, ra quyết định quản trị đôi khi là công việc trung tâm của nhà quản trị. Tuy nhiên, ra quyết định quản trị chỉ là một nội dung trong công việc quản trị, nó cũng là một bộ phận trong cuộc sống hàng ngày của mọi người.

9.1. KHÁI NIỆM VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

9.1.1. Khái niệm quyết định quản trị

Khái niệm

Quyết định quản trị là hành vi sáng tạo của nhà quản trị nhằm định ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề đã chín muồi, trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống bị quản trị và việc phân tích các thông tin về hiện trạng của nó.

Đặc điểm của quyết định quản trị

Các quyết định quản trị trực tiếp hướng tới tập thể. Chỉ có nhà quản trị (người thủ trưởng cơ quan) mới đề ra quyết định.

Các quyết định đề ra khi vấn đề đã chín muồi nhằm khắc phục sự khác biệt giữa tình trạng tất yếu và tình trạng hiện tại của hệ thống quản trị.

Quyết định quản trị liên quan đến việc xử lý thông tin về vấn đề cần giải quyết, bằng cách đưa ra một phương án hành động thích hợp trong số các phương án lựa chọn trên cơ sở phân tích thông tin.

Các tiêu chuẩn và nguyên tắc ra quyết định được xây dựng trên cơ sở hiểu biết tính quy luật khách quan của sự vận động và phát triển của hệ thống bị quản trị, trên cơ sở tính toán đến các điều kiện và đặc điểm của tình huống cụ thể trong đó có quyết định được đề ra.

Việc ra quyết định quản trị là một hành động quan trọng nhất của quản trị, là khâu chủ yếu của công nghệ quản trị, nó quyết định tính chất đúng đắn hoặc không đúng đắn của sự hoạt động của hệ thống. Quyết định quản trị liên quan mật thiết tới vai trò người lãnh đạo và uy tín của hệ thống thực hiện quyết định đó.

9.1.2. Chức năng của quyết định quản trị

Vị trí của quyết định quản trị thể hiện ở chức năng mà nó đảm dương trong quá trình quản lý.

Quyết định quản trị thực hiện chức năng định hướng khi nó quy định phương hướng vận động phát triển của hệ thống.

Quyết định quản trị thực hiện chức năng đảm bảo khi nó xác định các nguồn lực cụ thể (lao động, tiền vốn...) cần thiết cho việc thực hiện các nhiệm vụ.

Quyết định quản trị thực hiện chức năng phối hợp khi nó xác định vị trí các bộ phận khác nhau tham gia thực hiện các mục tiêu, phối hợp, ràng buộc các hoạt động của các bộ phận đó theo không gian và thời gian.

Quyết định thực hiện chức năng cưỡng bức, động viên khi nó mang tính pháp lệnh, khi nó tạo ra một động lực thúc đẩy sự vận động của hệ thống bị quản trị.

9.1.3. Phân loại quyết định quản trị

Do tính phức tạp của quá trình quản trị, các quyết định cũng rất đa dạng. Có thể phân loại quyết định quản trị theo các loại sau:

Quyết định chiến lược, quyết định chiến thuật và quyết định tác nghiệp

Quyết định chiến lược định hướng phát triển của hệ thống trong một thời gian dài, liên quan nhiều đến các hệ thống các cấp và đến cả hệ thống cấp trên trực tiếp.

Quyết định chiến thuật nhằm đạt được các mục tiêu có tính chất cục bộ hơn, bảo đảm thực hiện các mục tiêu trước mắt, có tác dụng làm thay đổi tức thời hướng phát triển của hệ thống bị quản lý.

Quyết định tác nghiệp là những quyết định được ban hành để điều chỉnh các hoạt động có tính chất nghiệp vụ, các hoạt động diễn ra hàng ngày trong một tổ chức

Quyết định đơn giản và quyết định phức tạp

Quyết định đơn giản là quyết định được đưa ra rất nhanh mà ít phải cân nhắc, đắn đo. Có những quyết định dễ dàng vì có thể tham khảo các quy trình chuẩn có sẵn – như các quy định hướng dẫn, mà người thực hiện không phải mất thời gian. Nhà quản trị không nên tốn công sức cho một quyết định đã có sẵn quy chế, hướng dẫn thực hiện hoặc có ai đó chỉ cho cách làm.

Quyết định phức tạp là quyết định đòi hỏi phải cân nhắc kỹ lưỡng trước khi ban hành. Các quyết định khó khăn phức tạp do nhiều nguyên nhân khác nhau. Nói chung, việc đưa ra các quyết định sẽ khó khăn khi:

- Thiếu những kinh nghiệm phù hợp;
- Không thấy rõ các lựa chọn;
- Liên quan tới nhiều người khác;
- Nhiều khía cạnh phải lưu tâm xem xét;
- Có quá nhiều thứ phụ thuộc vào quyết định này;
- Tình huống bất thường.

Quyết định đúng và quyết định sai

Hàng ngày, nhà quản trị phải quyết định rất nhiều việc. Đa số các quyết định đều đạt kết quả, nhưng luôn có một vài quyết định không được như mong muốn.

Quyết định đúng là quyết định tối ưu, ít nhất đáp ứng được các mục tiêu tối thiểu: đạt sớm hơn mong đợi, có kết quả tốt.

Quyết định sai là quyết định không đạt được kết quả ở các mức độ khác nhau, kết cục thêm rắc rối, tăng thêm thiệt hại.

Ngoài ra còn có quyết định trực tiếp dưới hình thức các chỉ thị, mệnh lệnh mang tính chất bắt buộc và quyết định gián tiếp thông qua các chỉ tiêu, hướng dẫn nhằm định hướng, khuyến khích sự hoạt động của đối tượng thực hiện quyết định.

9.1.4. Các yêu cầu đối với quyết định quản trị

Quyết định là sản phẩm đặc biệt của lao động quản lý và được sử dụng ở tất cả các cấp quản lý. Việc nâng cao chất lượng, hiệu quả của quyết định là nhiệm vụ hàng đầu của người lãnh đạo. Quyết định quản trị phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Quyết định quản trị phải có căn cứ khoa học, phải được đề ra trên cơ sở nắm vững các đòi hỏi của quy luật khách quan, dựa trên cơ sở những thông tin xác thực và đảm bảo chất lượng.

- Quyết định phải thỏa mãn tính thống nhất, phải tuân theo mọi quy định, thể chế chung, phải tránh không tạo ra các mâu thuẫn hoặc loại trừ nhau giữa các quyết định đã có và sẽ có. Quyết định phải đảm bảo sự ổn định tương đối, tránh gây khó khăn, phiền hà cho các cấp thực hiện.

- Quyết định phải đúng thẩm quyền, nó chỉ được đề ra trong giới hạn những quyền hạn đã được giao cho người lãnh đạo hoặc cơ quan quản lý. Người ra quyết định phải chịu trách nhiệm tương ứng về việc thực hiện quyết định đó.

- Quyết định phải có định hướng, phải có địa chỉ rõ ràng, phải khúc chiết, dễ hiểu, phải cụ thể về thời gian.

- Quyết định phải kịp thời, vì ra quyết định sớm hay muộn đều kém hiệu quả, thậm chí có hại.

9.2. CÁC BƯỚC CỦA QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

Bước 1: Xác định vấn đề

Để ra quyết định, trước hết nhà quản trị phải nhận thức được vấn đề phát sinh có cần thiết phải giải quyết bằng một quyết định hay không. Xác định đúng vấn đề thì ra quyết định đúng, xác định sai vấn đề thì ra quyết định sai. Cũng như trong y học, không xác định đúng tình trạng sức khỏe và bệnh tật thì không thể có phương án điều trị hiệu quả. Xác định vấn đề bắt đầu từ việc cảm nhận các hiện tượng phát sinh, sau đó phát hiện ra nguyên nhân các hiện tượng – tức là xác định vấn đề ra quyết định. Chẳng hạn, từ hiện tượng sinh viên nghỉ học nhiều, người quản lý phát hiện ra nguyên nhân của hiện tượng đó chủ yếu là do giảng viên lên lớp không điểm danh. Như vậy, vấn đề đặt ra là phải có một quyết định để khắc phục tình trạng giảng viên không điểm danh trên lớp.

Trong thực tế có những tình huống nhà quản trị có thể nhanh chóng xác định được vấn đề, song cũng có những tình huống phức tạp, khó có thể xác định vấn đề hay đề ra nhiệm vụ một cách chính xác. Trong tình huống như vậy, thường phải đề ra nhiệm vụ một cách sơ bộ, sau đó tiếp tục thu thập, xử lý và phân tích thông tin để làm rõ nhiệm vụ. Để xác định được vấn đề đúng đắn, cần căn cứ vào các dấu hiệu:

- Những sai lệch so với thành tích đã đạt được. Chẳng hạn: doanh số bán hàng của công ty giảm so với năm trước, chi phí bán tăng lên, năng suất lao động giảm...

- Sự sai lệch so với kế hoạch: Khi kết quả thực hiện không đáp ứng được các mục tiêu đặt ra trong kế hoạch, một sản phẩm mới không đáp ứng được mục tiêu thị phần, mức lợi nhuận thấp hơn dự kiến... Những sai sót này báo hiệu kế hoạch có thể đang bị chệch hướng.

- Sự phê phán từ bên ngoài: Sự phản ứng hay sự góp ý của người ngoài có thể cho thấy tổ chức có vấn đề. Chẳng hạn: khách hàng không hài lòng về chất lượng sản phẩm, không hài lòng về tiến độ giao hàng...

Các vấn đề thường có ba loại: cơ hội, khủng hoảng hay thường lệ. Trong đó, vấn đề thường lệ hay khủng hoảng có thể nhận ra ngay, còn cơ hội đến một cách thầm lặng đòi hỏi phải phát hiện ra. Do đó, trong thực tế các nhà quản trị thường mất thời gian cho việc giải quyết các vấn đề thường lệ hoặc các khủng hoảng nhỏ mà không có thời gian quan tâm, theo đuổi những cơ hội quan trọng mới.

Tuy nhiên, không phải mọi vấn đề phát sinh đều đòi hỏi phải ra quyết định để giải quyết, mà thường là những vấn đề đã chín muồi mới trở thành vấn đề quyết định.

Bước 2: Xác định mục tiêu

Để một quyết định có hiệu lực, người ra quyết định phải biết rõ kết quả mong muốn cuối cùng là gì. Như vậy, cần phải suy nghĩ thấu đáo vấn đề và đưa ra các mục tiêu khi quyết định được thực hiện. Việc xác định mục tiêu rõ ràng sẽ giúp nhà quản trị biết được mình đang cố gắng đạt được điều gì để từ đó có thể tập trung vào nó và ít có khả năng chệch hướng, mặt khác sẽ có căn cứ để đánh giá kết quả thực hiện. Có ba mức độ mục tiêu:

- Mục tiêu phải đạt được: Nếu không đạt được mục tiêu này, quyết định đưa ra coi như thất bại.
- Mục tiêu muốn đạt được: Mục tiêu này cũng quan trọng nhưng không nhất thiết phải đạt được.
- Mục tiêu thích đạt được: Mục tiêu này đạt được thì tốt, nếu không cũng không có gì nghiêm trọng.

Ví dụ: Bạn phải kỷ luật một thành viên trong nhóm, vì người này nhiều lần đi làm muộn. Bạn gọi người đó vào phòng và thông báo về kỷ luật. Trong cuộc nói chuyện, mục tiêu của bạn là gì? Dưới đây là một số mục tiêu của cuộc nói chuyện:

- Phải tìm ra nguyên nhân thường xuyên đi muộn;
- Phải cảnh báo người đó về một số biện pháp kỷ luật sẽ áp dụng;
- Muốn cho sếp thấy mình vận dụng đúng nội quy kỷ luật;
- Muốn nêu gương cho người khác;
- Thích trừng phạt người này.

Bước 3: Nhận dạng các ràng buộc

Ràng buộc là những gì khó khăn, hạn chế và ảnh hưởng tới các phương án lựa chọn khi nhà quản lý cân nhắc giải pháp cho vấn đề và ra quyết định. Các ràng buộc thường gặp gồm:

- Các yêu cầu của cấp trên: Khi phác họa nhiệm vụ cho cấp dưới, cấp trên thường yêu cầu phải tuân thủ một số điều kiện nhất định;
- Các yêu cầu của nhóm: Ví dụ phải cắt giảm chi phí hoạt động hay cắt giảm nhân viên;
- Không đủ thông tin cần thiết;
- Thiếu một số tài nguyên, vật lực;
- Hạn chế về quyền hạn;
- Hạn chế về thời gian, tiền bạc;
- Hạn chế về khả năng.

Bước 4: Hình thành phương án

Thông thường, khi giải quyết một vấn đề sẽ có nhiều cách khác nhau. Mỗi cách tạo nên một phương án quyết định. Nếu vấn đề chỉ có một phương án giải quyết, không còn cách lựa chọn khác thì thường độ mạo hiểm của quyết định sẽ cao. Vì vậy, khả năng thiết lập các phương án quyết định thường quan trọng như việc lựa chọn chính xác một phương án trong số các phương án đã đề xuất. Cần tìm kiếm tất cả các phương án quyết định có thể có, ngay cả với các phương án mà mới nhìn tưởng chừng không thể thực hiện được.

Trong quá trình nghiên cứu, tìm tòi, để đề xuất và xây dựng các phương án giải quyết, nhà quản trị có thể dựa vào thói quen, kinh nghiệm và kiến thức của bản thân, đồng thời có thể dựa vào ý kiến đề xuất của tập thể chuyên gia.

Bước 5: Đánh giá phương án

Khi đã có nhiều phương án quyết định, bước tiếp theo là tiến hành xem xét, đánh giá từng phương án để tìm ra ưu điểm, nhược điểm của mỗi phương án, từ đó xếp thứ tự ưu tiên làm căn cứ cho

việc lựa chọn phương án quyết định. Đánh giá phương án là xác định giá trị của phương án theo tiêu chuẩn hiệu quả, hay là xác định chỉ tiêu hiệu quả của từng phương án. Khi đánh giá phương án, nhà quản trị có thể sử dụng các phương pháp như:

Phương pháp yếu tố hạn chế

Yếu tố hạn chế là yếu tố cản trở việc đạt được mục tiêu mong muốn. Nếu biết được yếu tố hạn chế trong một tình huống nhất định, chúng ta có thể thu hẹp việc tìm kiếm các phương án lựa chọn, tập trung vào các phương án khắc phục được yếu tố hạn chế. Nội dung nguyên tắc yếu tố hạn chế là: chỉ khi nào chúng ta tìm ra và giải quyết được các yếu tố cản trở chính đối với quá trình đi đến mục tiêu, thì chúng ta có thể lựa chọn tốt hơn phương án tối ưu cho chương trình hành động.

Việc phát hiện một hay nhiều yếu tố hạn chế không phải là điều dễ dàng, vì chúng không lộ rõ. Sự tìm kiếm và thừa nhận yếu tố hạn chế thường không bao giờ kết thúc trong quá trình ra quyết định. Vào thời điểm nào đó một yếu tố nhất định có thể là hạn chế, nhưng một thời gian sau, cũng một quyết định tương tự, yếu tố hạn chế đó lại không còn quan trọng như trong quyết định trước. Ví dụ, một công ty có thể quyết định mua thiết bị mới, thì yếu tố hạn chế lúc đầu là nguồn vốn, sau này có thể là người vận hành, và rốt cuộc là khả năng chuyển nhượng.

Phương pháp yếu tố định tính và định lượng

Khi so sánh các phương án khác nhau, chúng ta thường suy nghĩ thiên về các yếu tố định lượng. Đó là thứ có thể đo được bằng các giá trị số lượng như thời gian, các loại chi phí cố định hay biến đổi...

Không ai nghi ngờ tầm quan trọng của yếu tố định lượng nhưng sẽ chứa đựng sự nguy hiểm nếu bỏ qua yếu tố định tính hoặc yếu tố tiềm ẩn. Yếu tố định tính hoặc tiềm ẩn là yếu tố khó đo được bằng số như chất lượng lao động, rủi ro của sự thay đổi công nghệ hoặc môi trường chính trị trong và ngoài nước. Không ít kế hoạch định lượng sụp đổ vì các yếu tố: chiến tranh không dự đoán

trước, một kế hoạch marketing không được triển khai vì bãi công kéo dài.

Như vậy, cả yếu tố định lượng và định tính đều đóng vai trò quan trọng trong quá trình đánh giá phương án.

Để đánh giá và so sánh các yếu tố định tính, trước hết chúng ta ghi nhận các yếu tố này và sau đó xác định xem có thể đo lường chúng bằng một số đo hợp lý không. Nếu không thể, phải tìm ra tất cả những khả năng có thể về chúng, có thể phân hạng theo mức độ quan trọng, so sánh ảnh hưởng của chúng với kết quả đã thấy được qua yếu tố định lượng và từ đó đi đến một quyết định.

Phương pháp phân tích biến

Nội dung của phương pháp này là so sánh thu nhập tăng thêm đạt được do chi phí tăng thêm. Nếu như mục tiêu là cực đại lợi nhuận thì mục tiêu này đạt được khi thu nhập tăng thêm và chi phí tăng thêm bằng nhau.

Phương pháp này không chỉ dừng lại ở việc so sánh chi phí thu nhập mà còn so sánh nhiều yếu tố khác. Ví dụ, để tìm ra sản phẩm tốt nhất của một máy móc, chúng ta có thể thay đổi đầu vào so với đầu ra khi số gia đầu vào ngang với số gia đầu ra.

Phương pháp phân tích biến chú trọng tới những biến đổi của tình huống chứ không chú trọng vào những đại lượng trung bình hoặc không đổi.

Phương pháp phân tích hiệu quả – chi phí

Hiệu quả – chi phí liên quan đến tỷ lệ tốt nhất giữa chi phí và lợi ích. Điều này có ý nghĩa là tìm cách đạt mục tiêu với chi phí ít nhất hay thu được giá trị lớn nhất với chi phí nhất định. Tuy nhiên, việc đo lợi ích của chương trình một cách chính xác thường rất khó thực hiện. Vì thế, dưới dạng đơn giản nhất, phương pháp này thường dùng lựa chọn phương án tốt nhất cho một mục tiêu kém cụ thể, ví dụ các mục tiêu xã hội như giảm ô nhiễm môi trường, đào tạo lại người thất nghiệp...

Nhưng điểm chính của phương pháp phân tích hiệu quả – chi phí là làm cho chúng ta chú trọng vào các kết quả của chương trình, giúp đánh giá lợi ích tiềm năng của mỗi phương án so với các chi phí tiềm năng của chúng.

Bước 6: Lựa chọn phương án

Bước tiếp theo của quá trình ra quyết định là lựa chọn phương án. Trong số các phương án đánh giá, cần chọn ra một phương án thỏa mãn cao nhất các tiêu chuẩn hiệu quả, đồng thời có thể khắc phục được các yếu tố hạn chế. Phương án tốt nhất được xem là phương án quyết định. Người lãnh đạo trực tiếp ra quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định đã lựa chọn.

Khi lựa chọn phương án, nhà quản trị có thể dựa vào ba yếu tố: kinh nghiệm, thực nghiệm, nghiên cứu và phân tích.

Kinh nghiệm

Phần lớn việc đưa ra quyết định là dựa vào kinh nghiệm. Các nhà quản lý có kinh nghiệm thường tin tưởng và nhận thức rõ ràng những việc mà họ đã thực hiện thành công cũng như những thiếu sót mà họ mắc phải hầu như là những chỉ dẫn tốt cho tương lai.

Ở chừng mực nào đó, kinh nghiệm là người thầy tốt nhất. Chính chức vụ mà nhà quản lý đạt được đã chứng minh tính đúng đắn của những quyết định mà họ đưa ra trong quá khứ. Tuy vậy, nhiều nhà quản lý không rút được kinh nghiệm từ những sai lầm của họ, thậm chí có những nhà quản lý không bao giờ có được cách phán đoán thích hợp cần thiết cho một doanh nghiệp hiện đại.

Tuy nhiên, việc dựa vào kinh nghiệm trong quá khứ để chỉ dẫn cho công việc tương lai cũng có thể không tốt. Thứ nhất, hầu hết chúng ta không nhận thức được nguyên nhân cơ bản về những thất bại hoặc sai lầm của mình. Thứ hai, những bài học kinh nghiệm có thể không áp dụng hoàn toàn được cho các vấn đề mới. Những quyết định đúng phải dựa vào sự đánh giá các sự kiện tương lai, trong khi kinh nghiệm lại thuộc về quá khứ.

Thực nghiệm

Có một cách để quyết định chọn một trong các phương án là làm thử một phương án để xem điều gì sẽ xảy ra. Người ta cho rằng trong quản lý cần sử dụng nhiều phương pháp thực nghiệm – đây được coi là cách hiệu quả nhất để nhà quản lý có thể khẳng định một kế hoạch hoặc phương án là đúng, đặc biệt khi xem xét các yếu tố không đo lường được.

Tuy nhiên, dùng kỹ thuật thực nghiệm thường rất tốn kém. Ngoài ra, sau khi tiến hành thực nghiệm, chúng ta vẫn có thể hoài nghi tính đúng đắn của phương án bởi vì tương lai vẫn có thể không trùng lặp với hiện tại. Mặt khác, nhiều quyết định có thể được thông qua cho đến khi một phương án tốt nhất có thể khẳng định được bằng thực nghiệm.

Nghiên cứu và phân tích

Đây là phương pháp được sử dụng rộng rãi nhất và hầu như đạt hiệu quả nhất khi lựa chọn các phương án. Theo phương pháp này, để giải quyết một vấn đề thì trước hết phải hiểu cặn kẽ về nó. Điều này gắn với việc nghiên cứu các mối quan hệ giữa các biến cố, ràng buộc, tiền đề thiết yếu có liên quan đến các mục tiêu cần tìm. Theo nghĩa hẹp, đây là cách tiếp cận trên giấy tờ để ra quyết định. Dùng phương pháp này giúp tiết kiệm chi phí và rút ngắn thời gian để ra quyết định so với phương pháp thực nghiệm.

Bước chủ yếu của phương pháp nghiên cứu, phân tích là lập ra một mô hình mô phỏng vấn đề, chẳng hạn xây dựng mô hình nhà cửa dưới dạng các bản thiết kế. Tuy nhiên, các mô phỏng tốt nhất có lẽ là cách thể hiện các biến cố trong phạm vi vấn đề bằng các hệ thức và quan hệ ràng buộc.

9.3. KỸ THUẬT RA QUYẾT ĐỊNH

9.3.1. Ra quyết định trong điều kiện chắc chắn

Là việc ra quyết định trong điều kiện người ra quyết định có đầy đủ thông tin về vấn đề cần giải quyết, biết rõ các giải

pháp và hậu quả của các giải pháp đó, có thể kiểm soát ở mức độ hợp lý những biến cố và những kết quả của quyết định. Ra quyết định trong trường hợp như vậy rõ ràng là một công việc dễ dàng.

Ví dụ: Với một số tiền nhất định, chúng ta có thể sử dụng vào mục đích sinh lợi với hai khả năng: gửi tiền tiết kiệm với lãi suất 6%/năm hoặc mua trái phiếu với lãi suất 10%/năm. Giả sử cả phương án đó đều được đảm bảo, tức là kết quả của hai phương án đó đã rõ ràng và chắc chắn thì hoàn toàn có thể chọn phương án mua trái phiếu mà không phải cân nhắc gì thêm.

9.3.2. Ra quyết định trong trường hợp có rủi ro

Đây là trường hợp ra quyết định mà người ra quyết định có thể xác định được vấn đề cần giải quyết, đánh giá xác suất sự việc có thể xảy ra, nhận diện các giải pháp khác nhau và xác suất về kết quả của mỗi giải pháp, song lại chưa biết được kết quả cuối cùng của mỗi phương án.

Để biết kết quả cuối cùng của mỗi phương án, cần tiến hành một số tính toán thông qua xác suất đã biết, từ đó chọn phương án tốt nhất để ra quyết định thực hiện.

Ví dụ: Một công ty đang cần đưa ra quyết định có nên xây dựng thêm một nhà máy mới để mở rộng sản xuất hay không. Công ty đưa ra ba phương án xem xét: xây dựng một nhà máy lớn, xây dựng một nhà máy nhỏ hoặc không xây dựng thêm nhà máy nào. Công ty đã tính toán khả năng sinh lợi trong một năm của phương án theo Bảng 9.1.

Vậy công ty cần chọn phương án nào?

Có hai phương pháp chọn quyết định:

Phương pháp 1: Dùng biểu tính toán

- Sử dụng chỉ tiêu: Max EMV – Max giá trị tiền tệ mong đợi tính theo lợi nhuận, trong đó:

EMV = (Lợi nhuận thu được trạng thái 1 x Xác suất xảy ra trạng thái 1) + (Lợi nhuận thu được trạng thái 2 x Xác suất xảy ra trạng thái 2) + ...

Thay số trong ví dụ:

EMV1 = (200 x 0,6) + (-180 x 0,4) = 48

EMV2 = (100 x 0,6) + (-20 x 0,4) = 52

EMV3 = 0

Max EMV = 52.000 USD. Như vậy, phương án 2 sẽ được lựa chọn.

Bảng 9.1: Khả năng sinh lợi của mỗi phương án

(Đơn vị tính: nghìn USD)

Các phương án	*Trạng thái thị trường*	
	Thị trường tốt (E1)	*Thị trường xấu (E2)*
1. Xây dựng nhà máy lớn	200	- 180
2. Xây dựng nhà máy nhỏ	100	- 20
3. Không xây dựng	0	0
Xác suất xảy ra	0,6	0,4

- Sử dụng chỉ tiêu: Minimax – Min chi phí bỏ lỡ cơ hội

Chi phí bỏ lỡ cơ hội được hiểu là chi phí (tổn thất) do đầu tư cho cơ hội này sẽ từ chối đầu tư cho cơ hội khác.

Ví dụ:

Nếu thị trường tốt mà ta xây dựng nhà máy nhỏ thì thiệt hại một khoản chi phí cơ hội là: 200 – 100 = 100, tức là 100.000 USD.

Nếu không xây dựng nhà máy nào thì thiệt hại là: 200 – 0 = 200, tức là 200.000 USD.

Bảng 9.2: Chi phí cơ hội của các phương án

Phương án	*E1*	*E2*	*Max theo dòng*
1	200 – 200 = 0	0 – (-180) = 180	180
2	200 – 100 = 100	0 – (-20) = 20	100
3	200 – 0 = 200	0 – 0 = 0	200
			Minimax = 100

Theo Bảng 9.2, ta có: Minimax = 100. Như vậy, phương án 2 ít bị thiệt hại nhất nên được chọn.

Kết hợp kết quả 2 phương án trên: lựa chọn phương án 2.

Chú ý: Nếu kết quả tính toán 2 chỉ tiêu đưa ra 2 kết luận khác nhau thì ta chọn phương án theo chỉ tiêu EMV là chỉ tiêu quan trọng hơn vì tính theo đồng tiền thật, còn chỉ tiêu Minimax tính theo đồng tiền quy ước.

Phương pháp 2: Phương pháp cây quyết định

Cây quyết định là phương pháp ra quyết định cho phép nhà quản trị tự đánh giá vấn đề theo một trật tự logic, từ đó tìm ra giải pháp tối ưu cho các quyết định tương lai.

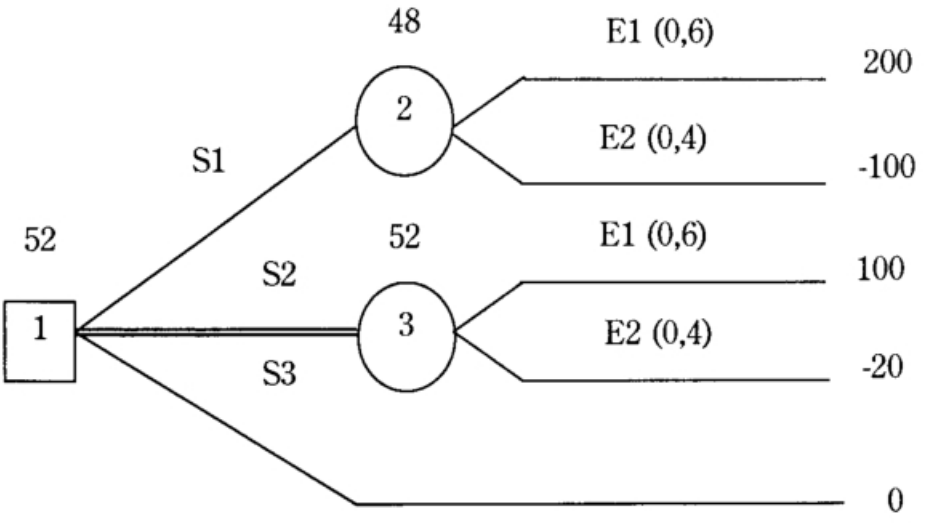
Các yếu tố cơ bản tạo nên cây quyết định là các giả thiết và xác suất xảy ra của chúng với các kết quả ước tính. Cây quyết định có nhiều nhánh, mỗi nhánh là một giải pháp mà người ra quyết định có thể lựa chọn. Trong cây quyết định, các ô vuông biểu thị các phương án hoặc chiến lược – ký hiệu là S (Strategic), các vòng tròn biểu thị các biến cố – ký hiệu là E (Event).

Phương pháp này gồm các bước sau:

- Vẽ cây quyết định
- Đưa các số liệu lên cây
- Tính EMV cho các nút, nút tròn có tính đến xác suất, nút vuông lấy theo Max (Min) EMV ghi kết quả trên cây

- Chọn chiến lược theo kết quả trên cây

Theo ví dụ trên, ta có cây quyết định:



Hình 9.1: Cây quyết định

Lưu ý: Bài toán trên vừa có thể giải bằng bảng vừa có thể giải bằng cây vì chỉ có một tầng biến cố và một tầng chiến lược. Còn với những bài toán có nhiều tầng chiến lược hoặc nhiều tầng biến cố hoặc cả hai thì chỉ có thể giải bằng cây, không giải bằng bảng được.

9.3.3. Ra quyết định trong điều kiện không chắc chắn

Đây là trường hợp ra quyết định mà nhà quản trị chưa biết rõ kết quả cuối cùng của các phương án cũng như chưa biết xác suất xảy ra các trạng thái tự nhiên. Đây là trường hợp khó khăn nhất và là trường hợp thường gặp nhất trong thực tế.

Trong trường hợp này, thường phải sử dụng nhiều chỉ tiêu để tránh bớt chủ quan do chưa biết xác suất của các trạng thái thị trường. Có hai chỉ tiêu cần sử dụng là Maximax và Maximin – may rủi ngang nhau.

Bảng 9.3: May rủi ngang nhau

Phương án	*E1*	*E2*	*Max theo dòng*	*Min theo dòng*	*Trung bình theo dòng*	*Max giá trị hiện thực*
1	200	- 180	200	- 180	10	
2	100	- 20	100	- 20	40	
3	0	0	0	0	0	
			Maximax 200 Lạc quan	Maximin n = 0 Bi quan	Max = 40 May rủi ngang nhau	Max = 124 Dung hòa 2 nút
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Trong Bảng 9.3, ta có:

Cột (4) chính là cột (2): thị trường tốt. Vì Maximax = 200 nên phương án 1 được lựa chọn, chỉ tiêu này mang tính lạc quan. Cột (5) chính là cột (3): thị trường xấu. Vì Miximin = 0 nên phương án 3 được lựa chọn, chỉ tiêu này mang tính bi quan. Cột (6) là tính trung bình số học theo dòng nên xác suất may bằng xác suất rủi: P(E1) = P(E2) = P(E3) = 1/3.

Chú ý:

- Nếu có 3 cột E1, E2, E3 thì ta cộng số liệu 3 cột rồi chia 3, chứ không phải chia 2.

- Thông thường nếu quyết định khẩn cấp, cần phải ban hành quyết định ngay thì các doanh nghiệp lớn trên thế giới thường dùng chỉ tiêu may rủi ngang nhau để lựa chọn. Trong ví dụ trên có thể chọn phương án 2.

- Nếu quyết định không phải là khẩn cấp thì nên họp các chuyên gia tư vấn nhằm xác định một hệ số gọi là hệ số hiện thực

A phản ánh xu hướng phát triển của thị trường và tính giá trị hiện thực cho từng phương án. Chẳng hạn A = 0,8 thì tính như sau:

Phương án 1: (0,8 x 200) – (1 – 0,8) (180) = 124

Phương án 2: (0,8 x 100) – (1 – 0,8) (20) = 76

Nhận thấy max giá trị hiện thực = 124 nên phương án 1 được lựa chọn.

9.4. RA QUYẾT ĐỊNH CÁ NHÂN VÀ RA QUYẾT ĐỊNH TẬP THỂ

9.4.1. Ra quyết định cá nhân

Đây là phương pháp ra quyết định dựa trên cơ sở kiến thức và kinh nghiệm của cá nhân nhà quản trị. Theo phương pháp này, khi xuất hiện vấn đề cần phải giải quyết bằng một quyết định thì bản thân nhà quản trị có thể tự mình ra quyết định mà không cần có sự tham gia của tập thể hoặc lấy ý kiến của các chuyên gia.

Ra quyết định cá nhân thường được áp dụng hiệu quả đối với những vấn đề không quá phức tạp, việc xác định vấn đề không quá khó khăn, các phương pháp giải quyết vấn đề rõ ràng và việc phân tích, lựa chọn phương án cũng đơn giản.

Các quyết định thuộc loại này thường không đòi hỏi phải đưa ra những tiêu chuẩn đánh giá phương án, thay vào đó các nhà quản trị dựa vào các thủ tục, quy tắc, chính sách để ra quyết định.

Trong quá trình ra quyết định, cá nhân nhà quản trị có thể sử dụng kinh nghiệm hoặc phân tích theo mô hình để ra quyết định. Mô hình ra quyết định đơn giản là chỉ dựa vào các thủ tục, quy tắc, chính sách hướng dẫn ra quyết định. Các quyết định phức tạp thường phải dựa vào mô hình phức tạp hơn như ra quyết định trong trường hợp đạt nhiều mục tiêu, trong điều kiện không an toàn, nhiều biến động phức tạp... Cá nhân nhà lãnh đạo thường ít có điều kiện sử dụng các mô hình phức tạp trong quá trình ra quyết định do thiếu thời gian, thiếu kiến thức và có thể không có hiệu quả.

Ra quyết định cá nhân thường có các ưu điểm: ra quyết định nhanh, tiết kiệm thời gian và chi phí ra quyết định, trách nhiệm cá nhân của người ra quyết định rõ ràng, tính quyết đoán của người ra quyết định được phát huy. Tuy nhiên, ra quyết định cá nhân cũng có một số hạn chế: không tận dụng được trí tuệ tập thể trong quá trình ra quyết định cũng như thực hiện quyết định, dễ dẫn tới chuyên quyền độc đoán, không phát huy được dân chủ.

9.4.2. Ra quyết định tập thể

Do việc ra quyết định cá nhân có nhiều hạn chế nên các nhà quản trị thường dùng phương pháp ra quyết định tập thể.

Ra quyết định tập thể là phương pháp ra quyết định trong đó người lãnh đạo không chỉ dựa vào kiến thức và kinh nghiệm cá nhân của mình mà còn dựa vào kiến thức và kinh nghiệm của tập thể để đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định được đưa ra.

Ra quyết định tập thể thường được sử dụng khi ra các quyết định quan trọng, có ảnh hưởng lâu dài đến sự phát triển tổ chức. Ra quyết định tập thể có nghĩa là chủ thể ra quyết định là tập thể, trách nhiệm về quyết định thuộc về tập thể.

Phương pháp ra quyết định tập thể có nhiều ưu điểm hơn so với ra quyết định cá nhân. Một số ưu điểm chính bao gồm:

- Đảm bảo tính dân chủ trong tổ chức, đảm bảo cơ sở tâm lý – xã hội cho việc ra quyết định.

- Thu hút được sáng kiến của nhiều người để thực hiện các bước của quá trình ra quyết định, chẳng hạn: khi đề ra mục tiêu, tập thể tốt hơn cá nhân; khi đánh giá các phương án thì ý kiến nhận xét của tập thể với nhiều quan điểm khác nhau tốt hơn so với ý kiến cá nhân một người ra quyết định; khi lựa chọn phương án thì sự tác động qua lại của tập thể và việc đạt được sự nhất trí thường dẫn tới việc chấp nhận ít rủi ro hơn so với trường hợp một người ra quyết định.

- Chất lượng của ra quyết định tập thể thường cao hơn so với ra quyết định cá nhân.

Tuy nhiên, phương pháp ra quyết đimh tập thể cũng có một số hạn chế nhất định:

- Thường tốn nhiều thời gian hơn trong việc đưa ra quyết định.
- Dễ chịu sự ảnh hưởng của một hoặc một số cá nhân trong hội đồng tư vấn hoặc nhóm nghiên cứu đối với các kết luận của tập thể.
- Trách nhiệm của người ra quyết định không rõ ràng.

9.4.3. Kỹ thuật ra quyết định tập thể

Có ba kỹ thuật ra quyết định tập thể. Nếu sử dụng đúng đắn, ba kỹ thuật này sẽ góp phần phát huy sức sáng tạo của tập thể khi hình thành các ý tưởng, tìm kiếm các vấn đề để đi đến các quyết định đúng đắn.

Kỹ thuật động não

Kỹ thuật này bao gồm một loạt các nguyên tắc nghiêm ngặt. Mục đích của các nguyên tắc này là nhằm kích thích hình thành các ý tưởng, đồng thời tránh những ức chế thường xảy ra đối với các thành viên do đối mặt với tập thể. Các nguyên tắc gồm:

- Không có ý tưởng nào đáng buồn cười. Các thành viên của tập thể được khuyến khích nói lên mọi ý tưởng của mình dù là ý tưởng cực đoan hay kỳ quặc.

- Mọi ý tưởng đưa ra đều thuộc về tập thể chứ không phải thuộc về cá nhân đưa ra nó. Nhờ vậy, các thành viên của tập thể có thể sử dụng và dựa trên ý tưởng của người khác để phát triển ý tưởng của mình.

- Không có ý tưởng nào có thể bị phê phán. Mục đích của các cuộc họp là tạo ra các ý tưởng chứ không phải để đánh giá chúng.

Kỹ thuật động não được thực hiện như sau: Trong một cuộc họp thảo luận có nhiều người tham gia, chủ tọa phát biểu một cách rõ ràng về vấn đề sao cho mọi người đều hiểu, tất cả các thành viên tự do nêu ý kiến trong một khoảng thời gian nhất định. Không

được phê bình ý kiến của nhau. Các ý kiến được ghi lại và phân tích sau.

Kỹ thuật nhóm danh nghĩa

Là kỹ thuật không chỉ nhằm tìm ra sáng kiến mà còn đi đến kết luận của cuộc họp. Kỹ thuật này được mô tả như sau: Các thành viên của nhóm có mặt tại cuộc họp. Chủ tọa phát biểu về nhiệm vụ cuộc họp. Các thành viên viết ra giấy những suy nghĩ của mình. Từng thành viên đọc những điều họ đã viết, cả nhóm thảo luận và đánh giá các ý kiến của từng thành viên, sau đó từng thành viên độc lập cho biết thứ tự của các ý kiến theo mức độ đúng đắn của nó. Kết luận cuối cùng sẽ thuộc về ý kiến có thứ bậc cao nhất.

Kỹ thuật Delphi

Kỹ thuật này đòi hỏi phải thỉnh cầu và so sánh các ý kiến xét đoán về đề tài được quan tâm thông qua một bộ phận các phiếu câu hỏi liên quan. Đây là kỹ thuật phức tạp và tốn thời gian. Về cơ bản, kỹ thuật Delphi giống kỹ thuật nhóm danh nghĩa, điểm khác là các thành viên không ngồi trực diện với nhau. Kỹ thuật này bao gồm các bước sau:

- Vấn đề được xác định và các thành viên được yêu cầu đưa ra ý kiến qua một phiếu câu hỏi đã được chuẩn bị kỹ.
- Mỗi thành viên hoàn thành phiếu câu hỏi một cách độc lập và nặc danh.
- Kết quả của phiếu câu hỏi được trung tâm thu lại, xử lý và in ra.
- Mỗi thành viên nhận được bản in kết quả đã xử lý.
- Sau khi xem xét kết quả, các thành viên lại được yêu cầu cho ý kiến của họ. Kết quả là các thành viên thường đưa ra được những ý kiến mới có sự thay đổi so với ý kiến ban đầu của họ. Cứ tiếp tục thực hiện như vậy cho đến khi có sự thống nhất ý kiến.

TÓM TẮT

Trong quản trị, nếu thông tin được xem là nguyên liệu thì quyết định được xem là sản phẩm của nhà quản trị.